



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, ESTRATÉGIAS E
DESENVOLVIMENTO

Pedro Henrique Kleinpaul Bruno

O impacto social e a dimensão racial nas políticas públicas de estímulo
às empresas inovadoras no Brasil: uma reflexão a partir do caso do
Programa Inovativa de Impacto

Rio de Janeiro

2026

Pedro Henrique Kleinpaul Bruno

O impacto social e a dimensão racial nas políticas públicas de estímulo
às empresas inovadoras no Brasil: uma reflexão a partir do caso do
Programa Inovativa de Impacto

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação (Curso de Doutorado) em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento (PPED) do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), como requisito para a obtenção do título de Doutor em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento.

Orientador: Prof. Dr. Dyego de Oliveira Arruda

Rio de Janeiro

2026

CIP - Catalogação na Publicação

K64i Kleinpaul Bruno, Pedro Henrique
O impacto social e a dimensão racial nas políticas públicas de estímulo às empresas inovadoras no Brasil: uma reflexão a partir do caso do Programa Inovativa de Impacto / Pedro Henrique Kleinpaul Bruno. -- Rio de Janeiro, 2026.
197 f.

Orientador: Dyego De Oliveira Arruda.
Tese (doutorado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Economia, Programa de Pós Graduação em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento, 2026.

1. Inovação. 2. Racismo. 3. Impacto Social. 4. Políticas Públicas. 5. Desenvolvimento. I. De Oliveira Arruda, Dyego, orient. II. Título.

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática da UFRJ com os dados fornecidos pelo(a) autor(a), sob a responsabilidade de Miguel Romeu Amorim Neto - CRB-7/6283.

Pedro Henrique Kleinpaul Bruno

O impacto social e a dimensão racial nas políticas públicas de estímulo às empresas inovadoras no Brasil: uma reflexão a partir do caso do Programa Inovativa de Impacto

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação (Curso de Doutorado) em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento (PPED) do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), como requisito para a obtenção do título de Doutor em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento.

Rio de Janeiro, 25 de fevereiro de 2026.

Prof. Dr. Dyego de Oliveira Arruda
Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (Cefet/RJ) e
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) – Orientador

Prof. Dr^a Mayra Goulart da Silva
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) – Avaliadora Interna

Prof. Dr. Renan Gomes de Moura
Universidade do Grande Rio (Unigranrio) – Avaliador Externo

Prof. Dr^a Cecilia Alves da Silva Antero
Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (Cefet/RJ) –
Avaliadora Externa

Prof. Dr^a Talita de Oliveira
Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (Cefet/RJ) –
Avaliadora Externa

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Marco Antônio da Rocha Bruno e Elba Kleinpaul Bruno, pelo apoio incondicional ao longo de toda a minha trajetória pessoal e acadêmica. A vocês, que estiveram presentes nos momentos de incentivo e nos de incerteza, deixo meu reconhecimento pela confiança, pelo cuidado e pela base construída ao longo dos anos, sem a qual este percurso não teria sido possível.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Dyego de Oliveira Arruda, expresso meu sincero agradecimento pela orientação ao longo desta jornada de pesquisa. Sua disponibilidade para o diálogo, o rigor intelectual e a condução crítica do processo foram fundamentais para o amadurecimento teórico e metodológico desta tese. As provocações, sugestões e questionamentos realizados ao longo do percurso contribuíram de forma decisiva para o aprofundamento das reflexões aqui apresentadas, bem como para minha formação acadêmica e científica.

Aos membros da banca examinadora, agradeço pela disponibilidade em ler, avaliar e debater este trabalho. As contribuições, críticas e observações qualificadas oferecidas ao longo do processo de avaliação enriquecem esta pesquisa e reforçam o caráter coletivo da produção do conhecimento acadêmico.

Registro também meu agradecimento aos entrevistados e entrevistadas que gentilmente compartilharam seu tempo, experiências e reflexões, tornando possível a realização do trabalho empírico desta tese. As falas, percepções e trajetórias aqui analisadas constituem elemento central da pesquisa e foram fundamentais para a compreensão do objeto investigado.

Agradeço, igualmente, à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio institucional e pela concessão da bolsa de estudos ao longo do doutorado. O suporte oferecido foi essencial para garantir as condições necessárias à dedicação à pesquisa, reafirmando a relevância das políticas públicas de fomento à ciência, à pesquisa e à pós-graduação no Brasil.

*Pesquisar é insistir em perguntas
quando o mundo pede respostas fáceis;*

*é escutar o silêncio dos dados, nomear o invisível
e transformar inquietação em conhecimento.*

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo analisar o impacto social do Programa Inovativa de Impacto sob a perspectiva racial. O Inovativa de Impacto constitui uma vertente específica do Inovativa Brasil e distingue-se por direcionar-se exclusivamente a negócios de impacto socioambiental, adotando critérios próprios de seleção, aceleração e avaliação. Trata-se de uma política pública federal conduzida pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), em parceria com o Sebrae Nacional, e executada por meio de uma atuação em rede envolvendo instituições especializadas em inovação. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, do tipo estudo de caso, baseada na realização de 13 entrevistas semiestruturadas, conduzidas em 2025. As entrevistas contemplaram, de um lado, atores institucionais diretamente envolvidos no planejamento e execução do programa e, de outro, diretores de empresas aceleradas nos ciclos de 2023 e 2024. No plano teórico, o estudo examina a interseção entre inovação, desenvolvimento e políticas públicas, com ênfase em startups, impacto social, diversidade, inclusão e políticas de ação afirmativa. A análise de conteúdo evidenciou diferentes compreensões sobre impacto social, bem como limites na incorporação da dimensão racial enquanto critério estruturante do programa. Os resultados indicam que, embora o Inovativa de Impacto gere efeitos positivos, a questão racial permanece tratada de forma indireta e pouco sistematizada, reforçando a necessidade de estratégias deliberadas para a promoção de um ambiente de inovação mais equitativo e orientado ao desenvolvimento sustentável.

Palavras-chave: Inovação; Sociedade; Racismo; Diversidade; Desenvolvimento; Políticas Públicas; Impacto Social

ABSTRACT

This study aims to analyze the social impact of the Inovativa de Impacto Program from a racial perspective. Inovativa de Impacto is a specific strand of Inovativa Brasil and is distinguished by its exclusive focus on socio-environmental impact businesses, adopting its own criteria for selection, acceleration, and evaluation. It is a federal public policy led by the Ministry of Development, Industry, Trade and Services (MDIC), in partnership with Sebrae Nacional, and implemented through a network-based governance model involving institutions specialized in innovation. The research adopts a qualitative case study approach, based on 13 semi-structured interviews conducted in 2025. The interviews included, on the one hand, institutional actors directly involved in the planning and implementation of the program and, on the other, directors of companies accelerated in the 2023 and 2024 cycles. From a theoretical standpoint, the study examines the intersection between innovation, development, and public policies, with an emphasis on startups, social impact, diversity, inclusion, and affirmative action policies. Content analysis revealed differing understandings of social impact, as well as limitations in incorporating the racial dimension as a structuring criterion of the program. The findings indicate that, although Inovativa de Impacto generates positive effects, the racial issue remains addressed in an indirect and weakly systematized manner, reinforcing the need for deliberate strategies to promote a more racially equitable innovation environment oriented toward sustainable development.

Keywords: Innovation; Society; Racism; Diversity; Development; Public Policies; Social Impact

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas da validação de ideias.....	49
--	-----------

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estrutura da Tese	28
Quadro 2 - Etapas da implementação do estudo de caso	31
Quadro 3 - Estratégias Metodológicas, Instrumentos e Objetivos	36
Quadro 4 - Panorama de entrevista com as empresas	36
Quadro 5 - Panorama entrevista com os atores institucionais.....	39
Quadro 6 - Exemplos práticos de inovação	47
Quadro 7 - Ações políticas de incentivo ao empreendedorismo e inovação	57
Quadro 8 - Classificação das startups	62
Quadro 9 - Fatores ligados à mensuração de impacto social/racial	71
Quadro 10 - Conexão entre os eixos da Enimpecto e as ações do Inovativa de Impacto	103
Quadro 11 - Governança e Execução do Inovativa de Impacto	108
Quadro 12 - Indicadores de Diversidade	117
Quadro 13 - Distribuição Regional.....	118
Quadro 14 - Focos de destaque em relação aos ODS	118
Quadro 15 - Comparativo Anual	120
Quadro 16 - Caminhos para o Aprimoramento do Programa Inovativa de Impacto	182

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVO GERAL	25
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
1.3 ASPECTOS MOTIVADORES DA TESE	25
1.4 ESTRUTURA DA TESE	27
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	29
2.1 CARACTERÍSTICAS E PERFIL GERAL DOS CANDIDATOS	36
3 INOVAÇÃO, SOCIEDADE E DESENVOLVIMENTO	42
3.1 INOVAÇÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS DE INOVAÇÃO	42
3.2 INOVAÇÃO E <i>STARTUPS</i>	61
3.3 INOVAÇÃO E IMPACTO SOCIAL.....	66
4 DESENVOLVIMENTO, DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO BRASIL.....	72
4.1. OS CONCEITOS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO EM DEBATE	72
4.2. A PERSPECTIVA RACIAL EM DEBATE	77
4.3. AS POLÍTICAS DE AÇÃO AFIRMATIVA	83
4.4. A CONDIÇÃO DAS PESSOAS NEGRAS NO UNIVERSO DA INOVAÇÃO	91
5 O PROGRAMA INOVATIVA DE IMPACTO	100
5.1 CONTEXTUALIZANDO O INOVATIVA.....	100
5.2 PERFIL GERAL DAS EMPRESAS NOS CICLOS 2023 e 2024.....	112
5.3 A DIMENÇÃO DO IMPACTO SOBRE O PONTO DE VISTA RACIAL: A VISÃO DOS ATORES.....	122
5.4 IMPACTO SOB A PERSPECTIVA DOS EMPREENDEDORES NEGROS.....	140
5.5 CAMINHOS PARA O APRIMORAMENTO DO PROGRAMA	178
CONSIDERAÇÕES FINAIS	184
REFERÊNCIAS	187
ANEXO A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM EMPRESAS.....	196
ANEXO B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM ATORES ENVOLVIDOS NO PROGRAMA	197

1 INTRODUÇÃO

A inovação não é um fenômeno, um acontecimento natural dado por um encadeamento de fatores (Fagerberg; Mowery; Nelson, 2004), tampouco é algo que começou a ser discutido e estudado recentemente. Todo contexto de produção através de processos competitivos implica uma dinâmica de continuidade e manutenção e, conseqüentemente, uma de renovação de estruturas de desenvolvimento econômico e social. O que está se modificando são os processos relacionados à forma com que a inovação se materializa ao longo dos anos, bem como a forma como se conceitua inovação. Segundo Schumpeter (2003), a sociedade e a economia vivem ciclos econômicos disruptivos, sendo a busca por novas formas de produzir o principal motor para o processo de destruição criadora, conceito criado pelo autor em questão.

Seria como se ao longo dos anos o capitalismo se autodestruísse para depois se reinventar, sempre através de novas criações. Essa análise originou-se do estudo de ciclos econômicos no capitalismo. Dessa forma, Joseph Schumpeter (2003) contribuiu para o conceito atual de "inovação", mesmo que a ideia de ciclos econômicos gerais e de longo prazo não esteja diretamente relacionada ao conceito do ciclo de vida tecnológico (Izerrougene, 2013), cuja formulação se apresenta de forma abrangente no contexto inovativo, abarcando produtos, serviços, processos e modelos de negócios (Tidd; Besant, 2015).

Segundo o manual de Oslo (1997, p.55):

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Para Drucker (1969), a inovação cria um tipo de satisfação ao gerar valor para indivíduos e a própria sociedade, ao invés de uma simples melhoria, diferindo-se da invenção, estando esta última associada única e exclusivamente a aspectos tecnológicos. Sendo assim, a inovação tem como premissa a geração de valor, seja ele econômico ou social. Ela possui três pilares básicos: o conhecimento (científico, tecnológico ou empírico), a informação e a criatividade.

Dessa forma, é possível dizer que a inovação vai além da concepção de novos produtos e serviços e, por isso, pode estar relacionada a processos através dos quais

se sustentem estruturas capazes de modificar o *status quo*, muitas vezes capazes de alterar os paradigmas sociais existentes e criar possibilidade de inclusão social.

Portanto, a inovação, além de gerar impacto positivo na economia, também propicia formas de desenvolvimento que vão além da simples medição da riqueza, tomando o Produto Interno Bruto (PIB) como referência. É importante considerar as capacidades e liberdades humanas como componentes essenciais do desenvolvimento, que deve ser avaliado não apenas pelo crescimento econômico e pela riqueza material, mas também pelo aprimoramento das capacidades e liberdades das pessoas para levarem uma vida que valorizem (Sen, 2018).

Um dos conceitos-chave nesse debate é a ideia de "desenvolvimento como liberdade". Nesse sentido, Amartya Sen (2018) argumenta que o desenvolvimento deve ser visto como um processo que expande as escolhas e oportunidades das pessoas, e não apenas como um aumento do Produto Interno Bruto (PIB) ou da renda. Essa abordagem enfatiza que o objetivo do desenvolvimento deve ser capacitar os indivíduos, de modo que participem plenamente dos aspectos sociais, econômicos e políticos da sociedade.

No contexto da inovação e desenvolvimento social, destaca-se o papel da tecnologia e da inovação na expansão das capacidades humanas e na melhoria do bem-estar geral da sociedade. Os avanços tecnológicos podem levar a um melhor acesso à educação, saúde, informação e outros serviços essenciais que podem melhorar a vida das pessoas.

Por isso, a visão de inovação e desenvolvimento puramente em termos de crescimento econômico, com um foco estreito no crescimento do PIB, pode não se traduzir necessariamente em melhorias significativas na vida das pessoas. Dessa forma, torna-se essencial uma abordagem mais abrangente que considere as dimensões social e política do desenvolvimento, juntamente com os fatores econômicos (Sen, 2018).

O Estado tem importante papel como agente indutor da inovação de maneira sistemática, abrangendo produção, distribuição e consumo entre os setores público e privado. Tomar o risco e a incerteza que o processo inovativo exige, vai além de agir somente nas falhas de mercado, como sugere a visão neoclássica para o papel do Estado (Mazzucato; Penna, 2016). Os marcos regulatórios brasileiros ajudam a estreitar os conceitos para o plano prático e entender como o Estado trata a inovação. Nesse ínterim, o Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação regulamenta e cria o

arcabouço jurídico essencial para impulsionar a inovação, de modo que, dessa forma, percebe-se que o governo brasileiro está atento à pauta relacionada ao empreendedorismo e a criação de políticas que estimulem o desenvolvimento social através desse poderoso motor econômico e institucional.

Estratégias de alteração de modelos produtivos, concepção política e/ou visão econômica sobre a capacidade desenvolvimentista do mercado de inovação são temas centrais do ponto de vista institucional. Falar de inovação e, principalmente, de práticas de fomento à inovação exige um olhar atento sobre as práticas regulatórias e sobre como o Estado pretende definir e incentivar o setor. Os programas de inovação são um forte indicador da centralidade do tema também para gestores públicos, que incentivam o mercado, o que não significa dizer que se trata de tema pacífico e sem margem de disputa teórico-conceitual ou imune a *lobbies* regulatórios.

A inovação social envolve a aplicação de novas ideias, métodos, produtos ou tecnologias para resolver problemas sociais complexos, como pobreza, desigualdade, acesso limitado a serviços básicos, exclusão social, mudanças climáticas e demais desafios enfrentados pelas comunidades. Essas soluções podem abranger diversas áreas, tais como educação, saúde, habitação, emprego, energia, agricultura e inclusão digital (Monteiro, 2019).

Um aspecto fundamental da inovação social é a participação ativa das partes interessadas, incluindo comunidades, organizações da sociedade civil, setor privado, governo e academia. Ela incentiva a colaboração e o envolvimento de diferentes atores para criar e implementar soluções que sejam relevantes, viáveis e sustentáveis. Nesse sentido, políticas públicas são fundamentais nas respostas a problemas e condições sociais adversas (Monteiro, 2019).

Existem várias abordagens e modelos de inovação social, como o empreendedorismo social, negócios sociais, finanças sociais, tecnologia social e *design thinking*. Essas abordagens combinam o desejo de gerar impacto social positivo com a busca de modelos de negócios sustentáveis. Vale ressaltar que o presente trabalho irá destrinchar os principais aspectos de cada um desses conceitos mais à frente, ao longo do referencial teórico da tese.

A inovação social pode ocorrer em diferentes escalas, desde iniciativas locais e comunitárias até ações em nível global. Ela promove uma mudança sistêmica, buscando transformar as estruturas e práticas existentes para criar sociedades mais justas, inclusivas e sustentáveis.

Alguns exemplos de inovação social incluem projetos de microcrédito para combater a pobreza, plataformas de *crowdsourcing*¹ para solucionar problemas comunitários, iniciativas de energia renovável para reduzir as emissões de carbono, além de programas de educação inclusiva para crianças em situação de vulnerabilidade.

A inovação social tem ganhado cada vez mais importância no cenário global, sendo reconhecida como uma abordagem eficaz para enfrentar os desafios sociais contemporâneos. Ela oferece oportunidades para criar um impacto positivo duradouro e melhorar a vida das pessoas de forma significativa.

A tecnologia pode desempenhar um papel crucial na inovação social, fornecendo ferramentas, recursos e plataformas que capacitam as pessoas a criar e implementar soluções inovadoras. Contudo, a inovação social vai além do conceito de tecnologia social, ao ampliar o escopo das tecnologias sociais, que geralmente são ferramentas adotadas pelas comunidades e proporcionam empoderamento aos atores envolvidos no processo de governança e criam capacidades para a transformação social (Medeiros, 2017).

Existem algumas maneiras pelas quais a inovação social e a tecnologia estão interligadas:

- *Acesso a informações*: A tecnologia da informação e comunicação (TIC) permite o acesso rápido a informações relevantes e atualizadas. Isso pode capacitar as pessoas, especialmente aquelas em comunidades remotas ou desfavorecidas, a obter conhecimento sobre seus direitos, serviços disponíveis, além de oportunidades de emprego.

- *Empoderamento econômico*: A tecnologia pode ajudar a capacitar os indivíduos economicamente, oferecendo plataformas para empreendedorismo digital, microcrédito online, comércio eletrônico, treinamento online e acesso a mercados globais. Essas iniciativas podem capacitar as pessoas a iniciarem seus próprios negócios, criar empregos e melhorar suas condições econômicas.

¹ *Crowdsourcing* é um conceito que envolve a obtenção de ideias, informações, opiniões, conhecimentos ou recursos de um grupo amplo e diversificado de pessoas, normalmente através da internet. O termo "crowdsourcing" é uma combinação das palavras "crowd" (multidão) e "outsourcing" (terceirização), sugerindo que uma tarefa tradicionalmente realizada internamente por uma equipe ou organização é delegada à "multidão" externa.

- *Participação cívica*: A tecnologia pode promover a participação cívica, permitindo que as pessoas se engajem em questões sociais e políticas, compartilhem opiniões, organizem-se em comunidades virtuais e participem de movimentos de base. As mídias sociais, por exemplo, têm sido usadas como uma ferramenta poderosa para mobilizar pessoas e criar conscientização sobre questões sociais.

- *Colaboração e compartilhamento de recursos*: A tecnologia facilita a colaboração e o compartilhamento de recursos entre indivíduos, organizações e comunidades. Plataformas digitais de *crowdsourcing* e economia colaborativa permitem que as pessoas compartilhem habilidades, conhecimentos, serviços e recursos físicos, resultando em maior eficiência e impacto social.

- *Inovação em serviços e soluções sociais*: A tecnologia possibilita o desenvolvimento de novas soluções e modelos de negócios sociais. Por exemplo, aplicativos móveis podem ser usados para fornecer serviços de saúde em áreas remotas, soluções de energia limpa podem ser implementadas para comunidades sem acesso à eletricidade e plataformas digitais podem conectar pessoas a serviços sociais, como educação, moradia e assistência jurídica.

- *Monitoramento e avaliação de impacto*: A tecnologia também desempenha um papel fundamental no monitoramento e avaliação de projetos de inovação social. Ferramentas digitais podem coletar dados, medir impacto, acompanhar indicadores-chave e fornecer *feedback* em tempo real, permitindo ajustes e melhorias contínuas.

Esses são apenas alguns exemplos de como a tecnologia pode impulsionar a inovação social. A combinação de inovação social e tecnologia tem o potencial de criar soluções escaláveis, acessíveis e sustentáveis para enfrentar desafios sociais de forma mais eficaz. Contudo, não é possível falar de inovação e, principalmente, de melhorias sociais sem olhar para a marginalização da população negra.

Segundo o Dieese (2023), os negros representam 56,1% da população que possui idade para desempenhar atividades laborais, contudo, 65,1% é a taxa de desocupação entre os negros, o que demonstra a reprodução da desigualdade sociorracial no mercado de trabalho. A taxa de desocupação total dos negros está em 9,5%, bem acima do mesmo indicador para os não negros. No caso das mulheres negras a situação é ainda pior, uma vez que elas apresentam 11,7% de taxa de desocupação. Esse é um problema histórico e persistente em muitas sociedades ao redor do mundo.

A marginalização refere-se à exclusão social, econômica e política de um grupo específico, que resulta em desigualdades e restrições de oportunidades para seus membros. No contexto da população negra, a marginalização é frequentemente resultado do racismo estrutural², que é resultado de um sistema complexo de desigualdades racialmente motivadas que estão integradas nas estruturas sociais, econômicas e políticas, perpetuando a discriminação e a marginalização da população negra. Essa visão desafia a compreensão do racismo como algo meramente individual e destaca a necessidade de mudanças estruturais para promover a justiça racial, ou seja, nesse caso, o racismo é visto com um elemento que integra a organização econômica e política da sociedade, diferindo-se de uma espécie de fenômeno que indique alguma anormalidade específica de certos contextos em que há relações sociais (Almeida, 2019).

A população negra enfrenta desigualdades socioeconômicas, como acesso limitado a empregos de qualidade, salários mais baixos, menor riqueza acumulada, falta de acesso a serviços financeiros e maiores taxas de pobreza. Segundo dados do IBGE (2021), na classe de rendimento mais elevada, apenas 14,6% das pessoas ocupadas em cargos gerenciais eram pretas ou pardas, em contraste com os 84,4% de indivíduos brancos nesses mesmos cargos, o que reforça a desigualdade salarial expressa até mesmo na distribuição de renda, em que 32,9% das pessoas que ganham menos que 5 dólares por dia são pretos ou pardos, enquanto 15,4% dessas pessoas são brancas. Ao falar de extrema pobreza, com ganhos inferiores a US\$ 1,90 dólares por dia, 8,8% das pessoas são pretas ou pardas, enquanto 3,6% são brancas (IBGE, 2019). No campo da representação política o cenário não é diferente: 75,6% dos deputados federais eleitos em 2018 são brancos, enquanto a bancada de pretos e pardos representava apenas 24,4% (IBGE, 2019).

Já em 2022, houve um aumento de 8,94% de autodeclarados pretos e pardos na Câmara dos Deputados, quando comparado com a eleição de 2018, o que representa um aumento bem tímido e bem menor que o esperado, devido a Emenda Constitucional nº 111, que altera a distribuição dos recursos do Fundo Partidário e do Fundo Especial de Financiamento de Campanha (FEFC), estabelecendo que os votos dados para as mulheres e negros serão contados em dobro para fins de distribuição dos recursos do fundo (Câmara dos Deputados, 2024).

² Esse conceito será discutido de forma mais aprofundada no capítulo 4 da presente tese.

No campo da educação, a taxa de analfabetismo também tem cor. Essas desigualdades são influenciadas por fatores históricos, como a escravidão e a segregação racial, que resultaram em desvantagens persistentes à população negra brasileira.

O Instituto Locomotiva (2021) aponta que o Brasil apresenta um contexto de relações sociais, econômicas e políticas que reforça a dificuldade de superar o racismo estrutural, tendo em vista que apesar de pretos e pardos, juntos, representarem 56% da população, eles são constantemente minorizados pela sociedade. Outro fato curioso apontado pelo Instituto é que apesar de 84% dos brasileiros perceberem o racismo, apenas 4% se consideram preconceituosos, o que sugere, portanto, que o Brasil é majoritariamente racista, embora poucos sujeitos se entendam como tal.

O empreendedorismo, vale ressaltar, é uma área em que pessoas negras têm desempenhado um papel significativo e impactante. O empreendedorismo pode se dar de duas formas: por oportunidade ou por necessidade.

O empreendedorismo por necessidade refere-se à situação em que indivíduos iniciam um negócio não porque identificaram uma oportunidade de mercado promissora, mas porque precisam de uma fonte de renda, geralmente devido à falta de empregos formais ou outras formas de subsistência. Este tipo de empreendedorismo é comum em economias com altas taxas de desemprego ou subemprego e entre populações que enfrentam dificuldades econômicas.

Já o empreendedorismo por oportunidade, por outro lado, ocorre quando indivíduos iniciam negócios baseados na identificação de uma oportunidade de mercado promissora, movidos pelo desejo de crescimento e pela realização pessoal. Esse tipo de empreendedorismo tende a ser mais sustentável a longo prazo e frequentemente leva a maior inovação e impacto econômico.

Dessa forma, como a taxa de desocupação da população negra é bastante elevada, o empreendedorismo por necessidade pode ser uma armadilha para esses indivíduos, pois, ao empreender por necessidade esses indivíduos ficam excluídos de todo o amparo social que as leis trabalhistas garantem. Por outro lado, o empreendedorismo pode oferecer oportunidades de autonomia, independência financeira e capacidade de criar soluções inovadoras para desafios específicos enfrentados pelas próprias comunidades negras.

No entanto, as pessoas negras enfrentam barreiras e desigualdades estruturais ao entrar no mundo dos negócios. Alguns dos desafios enfrentados pelas pessoas negras no empreendedorismo incluem acesso a capital, rede de contatos limitada, além da discriminação e preconceito raciais no acesso a oportunidades e recursos.

Além disso, segundo o levantamento do empreendedorismo por raça-cor e sexo, realizado em 2022 pelo Sebrae (2022), verificou-se que além de empreendedores negros ganharem menos, também possuem menor escolaridade, trabalham sem contratar funcionários e contribuem menos para a previdência, por atuarem de maneira precarizada e na informalidade. No geral, eles ganham 32% menos que empreendedores brancos (SEBRAE, 2022).

Dessa forma, a desigualdade racial pode dificultar o sucesso de empresários negros. Eles podem enfrentar discriminação em transações comerciais, acesso a mercados e contratos, bem como estereótipos e preconceitos que afetam suas oportunidades de negócios. As pessoas negras podem ter menos acesso a programas de treinamento, educação em negócios e recursos específicos para o empreendedorismo. Isso pode dificultar o desenvolvimento de habilidades empresariais e conhecimentos necessários para o sucesso desse grupo de indivíduos nos seus respectivos negócios.

Apesar desses desafios, percebe-se um movimento em que pessoas negras têm tentado superar esses obstáculos, almejando o sucesso no empreendedorismo. Além disso, estão surgindo cada vez mais iniciativas e organizações que visam a apoiar e promover o empreendedorismo entre pessoas negras. Essas iniciativas podem incluir programas de mentoria, acesso a capital de investimento, treinamento em negócios, *networking* e conexões com recursos e oportunidades. É importante destacar o impacto positivo que o empreendedorismo negro pode ter nas comunidades. Dessa forma, empresas de propriedade de pessoas negras podem criar empregos, fortalecer a economia local, fornecer produtos e serviços que atendam as necessidades da comunidade, atuando como modelos inspiradores para futuros empreendedores negros (Silva, 2018).

Para promover o empreendedorismo por oportunidade entre pessoas negras no universo da inovação³, é fundamental abordar as desigualdades sistêmicas e criar

³ Entende-se por empreendedorismo por oportunidade, aquele que é motivado única e exclusivamente pela inovação. Nesse ecossistema, encontram-se pequenas e médias empresas as quais os negros

um ambiente mais inclusivo em termos raciais, onde o acesso a recursos, oportunidades e capital seja equitativo para todos. Isso pode envolver políticas públicas que promovam a diversidade racial nos negócios, programas de apoio específicos para empresários negros e o engajamento do setor privado na promoção da igualdade de oportunidades no empreendedorismo.

Dessa forma, torna-se latente e obrigatória a preocupação com a consolidação, no mercado, de empreendedores negros, e que o sistema de inovação, ao formular políticas públicas para *startups*, pense também na população negra e nos diferentes estágios de maturidade que a organização está atravessando, abrangendo também aspectos sociais e econômicos relacionados com a sustentabilidade e a representatividade inerentes a esse público.

Segundo Mazzucato (2014), a participação do setor público no desenvolvimento de inovação é bastante recorrente, de modo que essa participação ativa do Estado, através da criação, coordenação e gerenciamento das políticas públicas, se dá através de missões específicas a cada contexto e objetivos. Com isso, o Estado pode figurar como indutor dessas capacidades de diversas formas. Uma dessas formas de atuação está ligada diretamente à Pesquisa e Desenvolvimento, nas etapas básicas da ciência. Em termos práticos, as universidades produzem pesquisas que geram ideias, muitas delas são incubadas em centros de geração e maturação dessas ideias, os chamados Parques Tecnológicos e Incubadoras Universitárias.

Através desses centros é possível assistir o desenvolvimento, criação e maturação dessas empresas no mercado. Nesse contexto, em suma, é que estão predominantemente inseridas as políticas públicas que garantem algum apoio ao desenvolvimento dessas empresas. Elas possuem diversos objetivos, que irão se desdobrar em programas com diferentes critérios de apoio e suporte. Esse suporte pode ser financeiro para as ideias inovadoras e com forte potencial de impacto e oferecer capacitação em formato de mentorias e acompanhamento periódico visando ao seu desenvolvimento, por exemplo.

Recentemente, é possível observar um incremento nas iniciativas relacionadas desde a criação de incubadoras, parques tecnológicos, inovação aberta (visando estreitar o elo entre as pequenas e grandes empresas), editais de fomento

possuem dificuldade de acesso em função dos aspectos que atravessam a lógica estrutural do racismo, conforme será discutido nas próximas seções desta tese.

na forma de subvenção econômica, empréstimos públicos, financiamento privado, rodadas de investimento envolvendo participação societária, além de programas de aceleração (ANPROTEC, 2021). É possível citar um exemplo de iniciativa do Estado brasileiro como a de subvenção econômica, categoria que vem precedida por edital de concurso, que irá ditar as regras, requisitos e características que as empresas precisam possuir para serem contempladas. Os editais de subvenção econômica têm como característica oferecer um determinado montante de capital para as ideias consideradas mais inovadoras e que gerem impacto na sociedade.

A categoria de edital chamada subvenção econômica vem sendo bastante explorada para dar subsídios às *startups* recém-criadas e que possuam ideias de projetos/produtos inovadores com potencial de escala no mercado. Essa subvenção dada pelo governo tem diversos objetivos, como o de tirar o projeto do papel, ou até mesmo contribuir para que a *startup* que já tenha lançado seu produto, tenha condições financeiras de aumentar a sua operação para que ele penetre no mercado. Ou seja, a subvenção e os apoios de cada edital variam de acordo com o estágio da *startup* ou do produto por ela desenvolvido, recebendo algumas classificações como “estágio de prototipagem”, “testes de mercado”, “validação do produto”, “em operação”, “em tração” até atingir a fase de escala, por exemplo.

Cabe destacar que a fase de prototipagem contempla a etapa mais inicial de uma *startup*. Nesse momento, a empresa está criando o seu primeiro protótipo do produto ou serviço, para que realize o teste e veja se ele será aceito no mercado. A segunda fase compreende a etapa em que a empresa leva o protótipo para perceber se o mercado necessita do que foi desenvolvido e geralmente essa etapa é sucedida de acréscimos e/ou subtrações para adequar o desenvolvimento do produto/serviço. Na etapa seguinte, a *startup* já tem o produto aceito e validado, pois já conseguiu realizar as primeiras vendas. Após realizar mais de uma venda, a empresa entra na fase de operação para, em seguida, expandir e tracionar esse produto em escala nacional e/ou internacional.

Os editais de aceleração são outro formato de apoio à inovação e oferecem treinamento, consultoria e suporte para as empresas selecionadas, de acordo com cada fase na qual a empresa se encontre. Um exemplo concreto de programa de aceleração é o caso do Inovativa Brasil, que é totalmente gratuito e realiza dois ciclos ao ano. A participação é aberta para soluções de todas as áreas de atuação, que

estejam nas fases de validação, operação ou tração. O Inovativa é um “Hub⁴”, que tem como propósito impulsionar o empreendedorismo inovador brasileiro. Esse hub conta com uma série de produtos e programas para todo o ecossistema de inovação, desde a formação do empreendedor, aceleração de negócios, até de impacto socioambiental positivo, e conexão com os atores do ecossistema, visando apoiar o empreendedorismo inovador no Brasil.

A realização do Inovativa é feita pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Já a execução do *hub* é feita pela Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI). Em 2021, a Associação Brasileira de *Startups* (ABSTARTUPS) e o Impact Hub ingressaram, por meio da atuação em rede, como co-executores da iniciativa. Desde sua criação, mais de 3 mil *startups* foram aceleradas, 17 mil projetos submetidos e mais de 14 mil empreendedores foram impactados, segundo divulgação no próprio website da iniciativa, revelando a sua importância, alcance e abrangência (Inovativa, 2023).

O Inovativa de Impacto é uma vertente do programa InovAtiva Brasil, voltado ao apoio de *startups* e negócios inovadores que buscam solucionar problemas sociais e ambientais. Criado em 2016, o programa tem como objetivo desenvolver o ecossistema de negócios de impacto no Brasil, ajudando *startups* a se conectarem com investidores, grandes empresas e outros atores relevantes no mercado. Além disso, ele oferece mentorias, cursos de alto nível e oportunidades de *networking*.

O foco do Inovativa de Impacto é ajudar *startups* a gerar impacto positivo ao mesmo tempo em que mantêm um modelo de negócio lucrativo e escalável. Os negócios selecionados devem estar formalizados como empresas e ter como missão a resolução de desafios socioambientais. O programa também é parte da Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto (ENIMPACTO), que visa integrar soluções inovadoras com sustentabilidade e responsabilidade social no Brasil.

Nos últimos anos, o Inovativa de Impacto tem mostrado resultados expressivos, com mais de 1.000 *startups* inscritas e mais de 80 participando diretamente, contribuindo para um mercado que equilibra inovação e impacto social. Para isso, ele proporciona acesso a mentorias com especialistas e investidores que

⁴ Entende-se como *hub* uma série de produtos e programas para todo o ecossistema de inovação, desde a formação do empreendedor, aceleração de negócios, até de impacto socioambiental positivo, e conexão com os atores do ecossistema.

possuem negócios de impacto em suas teses de investimento, além de eventos de conexão com aceleradoras e empresas focadas no setor.

O programa, da maneira como foi estruturado, busca se alinhar ao conceito mais amplo de inovação inclusiva, que visa atender às necessidades de populações vulneráveis ou demandas sociais amplas, garantindo que inovações tenham impactos duradouros e sejam economicamente viáveis, ainda que seus beneficiários tenham menor poder de compra.

O Inovativa de impacto é um programa de aceleração gratuito para empresas inovadoras de base tecnológica, que têm como missão gerar impacto social ou ambiental positivo. As principais entregas do programa para as empresas selecionadas são conexão, mentoria, visibilidade, capacitação, além de ações baseadas em trocas de experiências e rodas de conversa. Além disso, as empresas garantem diversos benefícios ao serem contempladas, como a participação em programas de grandes empresas para utilização gratuita de suas facilidades, como créditos gratuitos em nuvem da Amazon (AWS), licenças Microsoft, *salesforce*, *hubspot*, etc⁵.

Segundo divulgação do programa, podem participar projetos e *startups* que tenham o objetivo de gerar impacto socioambiental e resultado financeiro positivo de forma sustentável. Projetos e *startups* que estejam na fase de validação, operação ou tração, com atuação caracterizada pela inovação aplicada a modelo de negócios ou a produtos, processos ou serviços ofertados e que tenham, como modelos de negócio, potencial para se tornarem escaláveis, com mercado de tamanho representativo e potencial de crescimento.

Entretanto, cabe avaliar como as empresas se autodenominam e se enquadram nessa categoria que tem como objetivo gerar impacto socioambiental. Segundo o programa inovativa, negócios de impacto são empreendimentos que oferecem soluções escaláveis para desafios sociais e/ou ambientais específicos, ao mesmo tempo em que geram lucros e se desenvolvem como negócios sustentáveis. Normalmente, mantêm este objetivo explícito em sua declaração de missão. Os negócios de impacto não dependem de doações ou subsídios, nem são considerados terceiro setor. Sua governança e gestão devem levar em consideração os interesses

⁵ *Salesforce* e *Hubspot* são plataformas que ajudam a gerenciar os relacionamentos com os clientes, conhecidas como plataformas de CRM (*Customer Relationship Management*).

de investidores, clientes e da comunidade em que atua, e devem conhecer, mensurar e avaliar seu impacto periodicamente.

Dessa forma, algumas indagações vêm à tona, como a questão de como esses impactos são avaliados e mensurados pelas empresas, como é o critério de análise e seleção dos impactos pretendidos pelas empresas, como é a forma de avaliação desses impactos pelo programa Inovativa e se contempla grupos racialmente minorizados, historicamente discriminados e marginalizados, seja no processo de seleção ou até mesmo em empresas que tenham como foco a redução de desigualdades raciais. Por fim, mostra-se necessário levantar a questão de esses impactos serem considerados suficientes ou se existem outros impactos implícitos e que deveriam ser considerados.

1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar como o programa Inovativa de Impacto cumpre com o propósito de impacto social, sob o ponto de vista racial.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Traçar o perfil geral das empresas selecionadas no programa nos ciclos 2023 e 2024.
- Compreender de que maneira as organizações envolvidas na implementação do Inovativa de Impacto consideram o impacto social, sob o ponto de vista racial.
- Discutir o impacto social, sob o ponto de vista racial, a partir do olhar e da experiência de empreendedores negros e negras que participaram do Inovativa de Impacto.
- Sugerir propostas para o estímulo às políticas de inovação social que considerem a perspectiva antirracista.

1.3 ASPECTOS MOTIVADORES DA TESE

Ao longo da minha trajetória acadêmica, atuei diretamente no desenvolvimento de um projeto em um laboratório da COPPE/UFRJ. A proposta gerou interesse entre os pesquisadores responsáveis, que decidiram investir na ideia,

culminando na criação de uma empresa voltada à disseminação da solução concebida. Desde sua fundação, participei das etapas de desenvolvimento e constatei que o fomento público à inovação desempenhou papel determinante para o amadurecimento da empresa. Desde o projeto inicial que motivou sua constituição, aproximadamente dez novos projetos foram desenvolvidos e convertidos em produtos atualmente comercializados.

A transformação de projetos em produtos e serviços aptos à inserção no mercado e capazes de gerar impacto social constitui um desafio relevante. Nesse contexto, destaca-se o apoio recebido pelo Programa Inovativa de Impacto, política pública federal de grande alcance e considerada a principal iniciativa nacional voltada à aceleração de negócios de impacto social. A empresa participou do primeiro ciclo do programa e, desde então, o Inovativa de Impacto já conta com mais de quinze ciclos subsequentes, o que reforça sua importância e justifica estudos aprofundados sobre seus efeitos e orientações.

Minha formação acadêmica no NIDES/UFRJ forneceu arcabouço teórico para a análise de políticas públicas sob uma perspectiva social, permitindo refletir sobre os condicionantes que orientam o desenvolvimento tecnológico e o potencial de tais processos para promover benefícios distribuídos de forma mais equitativa na sociedade. Nesse período, desenvolvi um estudo de caso sobre um projeto do governo do Rio Grande do Sul destinado à criação de uma plataforma digital de apoio à participação popular. Tratava-se de uma experiência de tecnologia social desenvolvida pelo setor público, ancorada em abordagens críticas da tecnologia. Essa vivência foi fundamental para consolidar minha compreensão sobre debates contemporâneos acerca de empresas e impacto social, especialmente no âmbito das pequenas empresas, campo ainda emergente, mas de crescente relevância na literatura crítica.

No âmbito profissional, a empresa da qual faço parte — selecionada para o Programa Inovativa de Impacto — é liderada por sócios fundadores brancos, majoritariamente pertencentes à classe média. Sua missão consiste no desenvolvimento de soluções tecnológicas para cidades inteligentes, com foco em aprimorar processos internos de prefeituras e apoiar a prestação de serviços públicos ao cidadão. As ferramentas disponibilizadas visam ampliar a transparência, a comunicação e a participação social. Embora tais produtos apresentem caráter social evidente, questiona-se em que medida essas iniciativas consideram a dívida histórica

com a população negra, promovem representatividade e ampliam as possibilidades de participação de grupos raciais minorizados.

Durante minha participação no programa, observei a predominante presença de empreendedores brancos ocupando cargos de liderança e gestão, com perfis socioeconômicos semelhantes. Essa constatação, somada a dados secundários de instituições como o IBGE, motivou o interesse em investigar as dimensões raciais relacionadas ao ecossistema de impacto social. Surge, assim, a indagação central: como um programa direcionado ao fomento de negócios de impacto social não incorpora, explicitamente, critérios relacionados à diversidade racial em seus processos de seleção? Caso existam tais critérios, quais são seus contornos e limitações? A ausência de atenção à composição racial e socioeconômica das lideranças poderia reforçar desigualdades estruturais e reproduzir distorções sociorraciais no campo da inovação social.

A revisão bibliográfica realizada evidencia uma lacuna de pesquisas que articulem políticas de aceleração de negócios de impacto social e desigualdades raciais, o que reforça a pertinência da presente investigação. A experiência acumulada no mestrado, sobretudo no estudo de tecnologias sociais e participação cidadã, contribuiu para fundamentar as reflexões que orientaram este trabalho.

Dessa forma, o Programa Inovativa de Impacto foi selecionado como caso de estudo por se constituir como a principal iniciativa nacional de apoio ao desenvolvimento de negócios com missão social. Ademais, minha trajetória no programa, aliada à atuação profissional em uma empresa que desenvolve soluções tecnológicas para o setor público, oferece base empírica relevante para a formulação da problemática de pesquisa aqui apresentada.

1.4 ESTRUTURA DA TESE

Em suma, a tese está estruturada em cinco capítulos, que estão descritos, resumidamente, no Quadro 1.

Quadro 1 - Estrutura da Tese

Capítulo	Conteúdo
1	Introdução do trabalho de tese, oferecendo uma visão geral sobre o tema que será discutido
2	Apresentação dos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa
3	Discussão sobre a relação entre inovação, sociedade e desenvolvimento, focando em políticas públicas, startups e impacto social
4	Abordagem da diversidade e inclusão no Brasil, com ênfase na perspectiva racial, políticas de ação afirmativa e a condição das pessoas negras no contexto da inovação
5	Estudo de caso detalhado do Programa Inovativa de Impacto, com análise de dados e inferências decorrentes da etapa empírica de pesquisa

Fonte: Elaboração própria (2026).

Finalmente, as considerações finais destacam as principais descobertas e conclusões da pesquisa, oferecendo *insights* sobre as implicações dos resultados obtidos e sugerindo direções para pesquisas futuras.

Esta estrutura, em linhas gerais, proporcionou uma base sólida para a investigação dos temas propostos, oferecendo uma abordagem sistemática e abrangente para a análise do papel da inovação, diversidade e inclusão no contexto brasileiro, com foco especial nos programas de impacto.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

O presente trabalho classifica-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, do tipo estudo de caso, com natureza exploratória. A pesquisa qualitativa, em linhas gerais, é uma abordagem de investigação que se concentra na compreensão aprofundada e na interpretação dos fenômenos sociais, culturais ou psicológicos, sem a necessidade de quantificação ou mensuração numérica. Em vez disso, ela busca explorar os significados, motivações e contextos subjacentes aos comportamentos e experiências humanas (Silverman, 2015).

Uma das perspectivas fundamentais na pesquisa qualitativa é a ideia de que a realidade é socialmente construída e pode variar dependendo do contexto cultural e social. Portanto, os pesquisadores qualitativos frequentemente se envolvem em técnicas como entrevistas em profundidade, observação participante, análise de conteúdo, estudos de caso e grupos focais para coletar e analisar dados.

Segundo Godoy (1995), são três os tipos principais de pesquisas de abordagem qualitativa: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia. O estudo de caso, em específico, foi a estratégia utilizada para conduzir as reflexões e análises no âmbito do presente trabalho de tese. “O estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente” (Godoy, 1995, p. 25). Godoy (1995) salienta também que esse aspecto não deve ser confundido com o que ele chama de “método do caso”, abordagens de análise de “cases”, para estudo e aprendizagem por meio da discussão, análise e tentativa de solução de problemas, muito utilizado, para fins didáticos, nas disciplinas de administração.

O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real (Godoy, 1995, p. 25).

Para Stake (2011), são três os tipos principais de estudos de caso: intrínseco, instrumental e coletivo. O intrínseco, particularmente, é focado em um caso específico por seu próprio interesse. O objetivo é compreender melhor esse caso em particular, sem a intenção de generalizar os achados para outros casos. Por exemplo, um

pesquisador pode escolher estudar uma escola específica para entender suas práticas únicas e desafios internos.

No instrumental, o caso é usado para fornecer *insights* sobre um fenômeno mais amplo. Nesse tipo de estudo, o caso em si é de interesse secundário, sendo mais importante como um meio para entender algo mais geral. Por exemplo, um estudo de caso sobre uma empresa pode ser usado para explorar práticas de gestão de mudança em organizações de médio porte.

Já o coletivo envolve o estudo de múltiplos casos simultaneamente ou sequencialmente, visando a uma compreensão mais ampla do fenômeno ou da condição geral que está sendo investigada, de modo que esse tipo de estudo permite a comparação e a identificação de padrões entre os casos. Por exemplo, um pesquisador pode estudar várias escolas para identificar práticas comuns que contribuem para o sucesso acadêmico dos alunos (Stake, 2011).

Como estratégia de revisão bibliográfica, a pesquisa começa seu referencial teórico-analítico a partir de conceitos como inovação, *startups*, impacto social, desenvolvimento, diversidade e inclusão e, portanto, discorre sobre o processo de gestão da inovação, trazendo à tona as etapas do processo e as questões sociorraciais envolvidas, pontuando, em seguida, as questões relacionadas à diversidade e inclusão, ponto principal para analisar e compreender as escolhas metodológicas que deram sustentação a essa pesquisa.

Tendo esse terreno sedimentado, a pesquisa assumiu o caráter de um estudo de caso exploratório, do tipo instrumental, segundo a classificação de Stake (2011) apresentada. Dessa forma, tomou-se como período de análise os últimos 2 anos do programa Inovativa de Impacto, que compreende o período de 2023 e 2024, totalizando 4 ciclos de aceleração do programa (2023.1; 2023.2; 2024.1 e 2024.2). Esse intervalo de 2 anos compreende um universo de 237 empresas aceleradas em todo o Brasil, no âmbito do Inovativa de Impacto. A justificava dessa escolha se baseou na viabilidade de realização da pesquisa, no que tange ao universo de 237 empresas, na constante dinâmica que envolve a concepção e atualização do próprio programa Inovativa de Impacto, na disponibilidade dos dados e no caráter contemporâneo do trabalho em si, por se tratar de uma pesquisa que tem a própria inovação como foco de análise.

O presente trabalho de tese partiu da perspectiva de que o programa Inovativa de Impacto revela-se como um caso importante para entender como a questão da

desigualdade racial é abordada no contexto das políticas públicas de fomento à inovação. Nesse sentido, cabe dizer que a justificativa para a escolha metodológica partiu do princípio de que analisar a questão da inovação, que é um fenômeno atual, e fazê-lo sob o ponto de vista racial, carece de algum contexto de vida real para sustentar a análise. Como o programa InovAtiva é o maior programa de aceleração gratuita do país, realizado pelo governo federal (MDIC) e que possui o Inovativa de Impacto, criado para acelerar empresas com declaração de propósito social, cabe investigar adequadamente como se incorporam os aspectos raciais dentro dessa política pública.

O caso levou em consideração a análise do contexto em que ele está inserido e a coleta de dados foi diversificada, incluindo entrevistas, observações e documentos. O roteiro das entrevistas foi elaborado com o objetivo de responder as indagações do objetivo geral e dos objetivos específicos. Para isso, o roteiro foi semiestruturado e serviu para conduzir as entrevistas com base nas questões mais importantes para a pesquisa. O pesquisador fez uma avaliação contínua de seu papel e da interação com o caso estudado. Além disso, Stake (2011) coloca que os estudos de caso devem ser altamente descritivos, proporcionando uma narrativa detalhada do caso. Ele acredita que essa abordagem narrativa ajuda os leitores a se conectarem com os dados e a entender melhor as experiências dos participantes além de proporcionar uma oportunidade de aprendizagem sobre o fenômeno específico.

Em termos procedimentais, a implementação do presente estudo de caso seguiu a abordagem detalhada no Quadro 2.

Quadro 2 - Etapas da implementação do estudo de caso

Etapa	Descrição Elaborada
Definição do caso e do contexto	Consiste na seleção criteriosa do caso a ser estudado, bem como na delimitação do contexto organizacional, institucional e social no qual está inserido. Nessa fase, identificam-se as fronteiras do caso, sua relevância para o problema de pesquisa e sua adequação à abordagem metodológica escolhida.
Desenvolvimento das questões de pesquisa	Envolve a formulação de perguntas investigativas que orientarão todo o processo de análise. As questões de pesquisa devem ser claras, delimitadas e alinhadas ao referencial teórico, de modo a direcionar o foco do estudo e permitir a compreensão dos fenômenos observados.
Coleta de dados	Abrange o planejamento e a execução de procedimentos de obtenção de evidências empíricas, tais como entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta. No caso das entrevistas, utiliza-se um roteiro com perguntas abertas que favorecem a profundidade das respostas e uma visão abrangente do caso.

Etapa	Descrição Elaborada
Análise dos dados	Compreende o exame sistemático e interpretativo das informações coletadas, com o objetivo de identificar padrões, categorias analíticas, temas recorrentes e insights relevantes. Essa etapa pode envolver técnicas como análise temática, análise de conteúdo ou triangulação de dados, de acordo com o referencial metodológico adotado.
Relato dos resultados	Consiste na elaboração de uma narrativa detalhada e fundamentada que descreve o caso, apresenta os achados empíricos e discute sua relação com as questões de pesquisa e com o referencial teórico. O relato busca oferecer interpretação crítica e contextualizada dos resultados, conforme orienta Stake (2011).

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Stake (2011).

Dessa forma, a aplicação da abordagem de Stake (2011) foi capaz de oferecer as ferramentas necessárias para explorar o caso do programa Inovativa de Impacto com profundidade, permitindo uma compreensão rica e contextualizada que pode contribuir com a geração de boas práticas e políticas públicas similares.

Foram coletados dados documentais e secundários através de bases de dados do próprio programa, como o *Website* da iniciativa, além de perfis em redes sociais como Instagram e Facebook. Foram analisados também dados documentais, tais como o site das empresas selecionadas e perfis das próprias empresas e dos fundadores. Na base de dados do próprio programa, foi possível obter a lista de empresas aceleradas e fazer um filtro das que foram aceleradas especificamente pelo programa Inovativa de Impacto. Ao obter a lista de empresas por ciclo e por ano, foi possível acessar o site e redes sociais dessas empresas e, assim, obter dados de posicionamento de mercado, a missão e a visão estabelecidas, além do viés social a qual cada uma se propõe.

Conforme já destacado, foram selecionadas 237 empresas (2 últimos anos), para análise detalhada de cada uma delas. Nessa etapa, foi necessário procurar pelo perfil de cada uma dessas 237 empresas na rede social LinkedIn, com o objetivo de identificar pessoas negras que exerciam cargos de liderança em cada uma delas. Cabe destacar que a rede social LinkedIn é a mais utilizada no universo corporativo e que a maioria das empresas e de seus gestores possuem perfil nessa rede social, facilitando a busca e o contato com potenciais pessoas a serem entrevistadas.

O procedimento adotado para identificar as pessoas socialmente lidas como pretas e pardas foi o da identificação de traços fenotípicos⁶ ao entrar na rede social LinkedIn e observar a foto dessas pessoas (Nogueira, 2007). A partir desse procedimento foram selecionadas pessoas pretas e pardas para a realização de entrevistas semiestruturadas (Poupart, 2008) com roteiro pré-estabelecido e perguntas abertas. Cabe-se destacar a dificuldade de encontrar empreendedores negros no universo das 237 empresas analisadas.

Dessa forma, a pesquisa orientou-se por coleta de dados primários, com realização de entrevistas semiestruturadas a partir de roteiro pré-estabelecido. Tal escolha justifica-se pelo fato de permitir ao pesquisador a exploração mais ampla de determinadas questões. Entrevistas com aplicação de um roteiro semiestruturado são consideradas adequadas para uma pesquisa qualitativa que busca análise ampla e profunda da realidade. Nesse sentido, as perguntas para as entrevistas foram construídas a partir das orientações expostas em Gaskell (2002).

No geral, a coleta e análise dos dados qualitativos está sustentada em uma abordagem de construção e análise da teoria crítica, que se concentra em questões de poder, desigualdade e justiça social. Esta análise tem por objetivo permitir a adoção de uma postura reflexiva e política, visando não apenas entender, mas também transformar a sociedade (Gaskell, 2002).

Foram elaborados dois roteiros distintos: um voltado para empreendedores negros das empresas participantes do programa e o outro para os atores envolvidos na própria operacionalização do programa Inovativa de Impacto. A justificativa a respeito da utilização de dois roteiros distintos se deu no sentido de compreender a análise sob o ponto de vista de públicos e expectativas distintas no processo. Então, por um lado, foram realizadas entrevistas com os empreendedores considerados pretos e pardos, que participaram do ciclo de aceleração do Inovativa de Impacto de 2023 e do ciclo de 2024.

Por outro lado, entrevistou-se também os gestores que compõem o programa Inovativa de Impacto e estão distribuídos entre instituições que compreendem: o Sebrae (responsável pela realização do programa), a fundação Certi (responsável pela execução), Impact Hub Brasil e MDIC. O objetivo dessas entrevistas consistiu em

⁶ Traços fenotípicos referem-se às características físicas observáveis que incluem uma variedade de aspectos, tais como cor dos olhos, cor da pele, altura, formato do rosto, textura dos cabelos, entre outros.

identificar o entendimento dos próprios idealizadores, executores e coexecutores a respeito da questão racial dentro do programa. O critério utilizado para definir a quantidade total de entrevistas realizadas nesta pesquisa foi o critério de saturação que, em suma, é uma consideração importante ao conduzir entrevistas em pesquisa qualitativa, referindo-se ao ponto em que novos dados já não acrescentam informações significativas ou novas perspectivas ao estudo.

Em outras palavras, quando se alcança a saturação, isso significa que já foram coletadas informações suficientes para compreender o fenômeno que está sendo investigado. O momento em que a saturação é atingida foi definido em virtude da repetição de temas e ausência de novas informações durante as entrevistas (Ribeiro *et al*, 2018).

Além do roteiro de perguntas, a condução das entrevistas semiestruturadas incorporou uma dimensão de observação direta, permitindo registrar aspectos não verbais e contextualizações que emergiram durante a interação. Essa observação incluiu elementos como expressões faciais, gestos, entonação, pausas, alterações emocionais, bem como características do ambiente em que a entrevista foi realizada. Tais dados observacionais foram registrados em notas de campo imediatamente após cada entrevista.

A integração da observação com a entrevista possibilitou uma análise mais aprofundada, pois permitiu interpretar nuances do discurso e compreender dimensões subjetivas que não se manifestam apenas verbalmente. Esses registros foram utilizados como material complementar na etapa de análise de conteúdo, contribuindo para a triangulação dos dados e para o fortalecimento da validade interna do estudo

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas. Os entrevistados permitiram que fosse falado o nome das empresas, contudo, o nome dos entrevistados foi mantido em sigilo. O tratamento dos dados foi baseado na análise de conteúdo, em que foram identificados padrões nas respostas, que foram analisadas sistematicamente, com o objetivo de avaliar as narrativas e encontrar possíveis relações de causa e efeito e possíveis contribuições para aprimoramento da política pública.

Segundo Bardin (2011), é possível adotar técnicas para a análise de conteúdo, dentre elas destaca-se, primeiro, a pré-análise, que envolve a organização e preparação dos dados para análise, incluindo a definição de unidades de análise, categorias e critérios de codificação. Na sequência vem a exploração do material, em

que o pesquisador se familiariza com o material de análise, identificando padrões, temas e características relevantes. A codificação, em que o pesquisador atribui rótulos ou códigos aos trechos de texto de acordo com as categorias previamente definidas. A categorização em que as unidades de análise codificadas são agrupadas em categorias com base em semelhanças temáticas ou conceituais e a interpretação em que o pesquisador analisa os padrões emergentes, interpreta os resultados e elabora conclusões com base nas descobertas da análise de conteúdo. Essa metodologia de análise de conteúdo oferece ao pesquisador uma estrutura sistemática para analisar dados textuais de forma rigorosa e significativa.

A partir da análise do conteúdo das entrevistas, foi possível encontrar percepções sobre o entendimento dos atores ligados ao Inovativa de Impacto, além do entendimento individual sobre impacto social e a questão racial no âmbito do programa em investigação. Por outro lado, a análise do conteúdo das entrevistas dos gestores procurou agregar na perspectiva da comparação de dados e de entendimento sobre o impacto da política pública em seu caráter afirmativo sobre a questão racial e de impacto.

Cabe ressaltar aspectos a respeito dos limites da entrevista, mencionados por Flick (2013), que alerta para o “*trade off*” entre a flexibilidade das entrevistas e a possibilidade de comparação dos dados. Ou seja, quanto mais abertas as perguntas e flexíveis as entrevistas, mais difícil se torna a comparação entre elas. Além disso, a análise de conteúdo qualitativa leva mais em consideração o contexto do que o significado dos textos (Flick, 2013).

Vale destacar também que as entrevistas foram gravadas com a devida autorização dos entrevistados e a devida explicação de que as mesmas seriam utilizadas para o desenvolvimento desta tese.

Ao final do trabalho, foram traçados comentários e sugestões para aprimoramento e pesquisas futuras, também deixando sugestões para aperfeiçoamento da política pública. E, no Quadro 3, foi detalhado as estratégias metodológicas, os instrumentos e os objetivos da tese.

Quadro 3 - Estratégias Metodológicas, Instrumentos e Objetivos

Estratégia metodológica adotada	Tipo de instrumento de coleta de dados	Objetivo específico atingido
Análise dos relatórios do Programa Inovativa de Impacto	Análise de conteúdo dos relatórios institucionais e documentos do programa	Traçar o perfil geral das empresas selecionadas no programa nos ciclos 2023 e 2024.
Análise das entrevistas com organizações participantes	Entrevistas semiestruturadas analisadas por meio de análise de conteúdo	Compreender de que maneira as organizações envolvidas na implementação do Inovativa de Impacto, consideram o impacto social sob o ponto de vista racial.
Análise das entrevistas com as empresas participantes	Entrevistas semiestruturadas com fundadores/gestores, analisadas por meio de análise de conteúdo	Discutir o impacto social sob o ponto de vista racial a partir do olhar e da experiência de empreendedores negros e negras entrevistadas.
Análise do conteúdo geral das entrevistas (integração dos dados)	Síntese interpretativa e triangulação entre entrevistas e documentos	Sugerir propostas para o estímulo às políticas de inovação social que considere a perspectiva antirracista.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O tópico seguinte tem a função de descrever o perfil dos entrevistados (atores e empresas), garantindo assim ao leitor uma compreensão mais precisa sobre o universo em que o trabalho de pesquisa se debruçou.

2.1 CARACTERÍSTICAS E PERFIL GERAL DOS ENTREVISTADOS

O perfil geral dos entrevistados é composto por fundadores(as) e CEOs de startups de impacto social ou socioambiental, que foram selecionados para a tese, em especial, por serem pessoas negras em cargo de liderança, como CEO ou diretor. O Quadro 4 sintetiza o panorama de entrevista com relação as empresas e o tempo de entrevista.

Quadro 4 - Panorama de entrevista com as empresas

Empresa	Área de Atuação	Tamanho da Empresa	Duração da Entrevista
Cais Impactaê	Educação	3 colaboradores	25 minutos
Dinam	Sustentabilidade	2 colaboradores	20 minutos
Hambis	Sustentabilidade	6 colaboradores	17 minutos

Empresa	Área de Atuação	Tamanho da Empresa	Duração da Entrevista
AZ Marias	Vestuário	70 parceiros	20 minutos
Beeto Soluções Digitais	Tecnologia	7 colaboradores	25 minutos
Mães Negras do Brasil	Serviços	3 colaboradores	43 minutos
Trêsbê Delas	Serviços	4 colaboradores e 40 facilitadores	56 minutos

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Abaixo estão as características e o perfil geral de cada entrevistado e da respectiva empresa:

Cais Impactaê: A empresa é uma startup educacional focada em impactar positivamente a formação de estudantes e educadores de escolas públicas brasileiras, alinhada principalmente ao ODS 4 (Educação de Qualidade). O entrevistado se considera pardo, mas mencionou que tem optado por colocar "branco" em concursos, pois entende que "pardo" faz parte da comunidade negra e ele acredita que outras pessoas fazem mais sentido estar nessa classificação. Tal fato pode se dar devido a condição social do entrevistado, aspecto que também será discutido e analisado ao longo do trabalho. A sede da Cais Impactaê é em Salvador, na Bahia. A empresa conta com ele e mais dois colaboradores, totalizando três pessoas. Participou do Inovativa de Impacto no ano anterior à entrevista.

A Dinan é uma startup de impacto que atua na cadeia produtiva da pimenta do reino, trabalhando com sistemas agroflorestais (SAFs), assistência técnica e promovendo inclusão e tecnologia para os produtores no campo. Opera no interior do Pará. A Dinan é composta por duas pessoas, as sócias fundadoras. Participou de dois ciclos do programa Inovativa de Impacto.

A Ambis trabalha na gestão de resíduos, com coleta seletiva, educação ambiental e rastreabilidade dos resíduos em condomínios em Goiânia. O propósito principal é profissionalizar cooperativas de reciclagem, fornecendo materiais qualificados e estrutura corporativa (tecnologia, gestão de rotas etc.). Atua em Goiânia. A empresa tem seis pessoas, incluindo três sócios, uma conselheira ativa, um estagiário e um futuro CFO. Participou em partes do Inovativa de Impacto, mas priorizou outros editais de fomento no período; planeja se inscrever novamente.

A AZ Marias é uma marca e negócio de impacto socioambiental na indústria têxtil. O foco é a mitigação do resíduo têxtil, remuneração justa para costureiras (incluindo treinamento para a economia criativa), e a criação de roupas para corpos plurais (dialogando com questões ligadas à ideia de representatividade). A

entrevistada é carioca de Cosmos, Zona Oeste do Rio de Janeiro e se mudou para São Paulo há seis anos. A empresa foi selecionada para a entrevista pelo seu viés racial. A entrevistada se posiciona como ativista e reconhece a importância de ter atenção à população preta no ecossistema de empreendedorismo. Possui um colaborador direto, mas alcança indiretamente cerca de 70 pessoas (equipe interna e rede de costureiras). Participou do processo de aceleração e considera que o programa ajudou no direcionamento estratégico e visão de longo prazo.

Beeto é uma Software House que foca na automatização de processos administrativos, com o objetivo central de promover a empregabilidade de jovens periféricos e mulheres na tecnologia. A entrevistada é advogada, veio do ambiente corporativo e se identifica como pessoa negra. Ela observa que a maioria dos jovens periféricos no Brasil são negros, o que conecta o impacto da empresa a essa comunidade. Participou da aceleração de impacto em 2023, buscando validar se o propósito da empresa se enquadraria como impacto.

A Mães Negras do Brasil é uma plataforma multisserviços que promove o empoderamento de mães negras através de educação, rede de apoio e geração de renda. A entrevistada se identifica como mulher, mãe e negra. Ela se descobriu empreendedora ao iniciar o negócio. É a única sócia e fundadora, contando com mais uma funcionária. Participou no final de 2023. Valorizou as mentorias por trazerem base de conhecimento sobre negócios de impacto e por validar o potencial de negócio da ideia.

A Três Be Delas é uma empresa que foca em micro e pequenas empreendedoras do mercado tradicional, oferecendo educação empreendedora e inclusão digital. Os principais clientes são órgãos do governo e o Sebrae (modelo B2G). A entrevistada se autodescreve como mulher periférica e parda. Ela é pernambucana, mora em João Pessoa, e foi mãe adolescente. Possui experiência como gestora de ONGs e no ecossistema de impacto social em Recife. Possui uma equipe central pequena (duas sócias, um advisor CTO, duas estagiárias) e uma rede extensa de aproximadamente 40 mulheres facilitadoras (chamadas "polis") em três regiões (Paraíba, Pernambuco e São Paulo), contratadas sob demanda. Participou da aceleração do Inovativa de Impacto em 2023 (tendo sido mentora do Inovativa Brasil de 2016 a 2022).

A maioria dos entrevistados é cofundador(a) ou CEO. Todos lideram negócios que têm o impacto social ou socioambiental como parte central do modelo de negócio.

Os entrevistados, em sua maioria, se identificam (ou o negócio se foca) na comunidade negra ou periférica, refletindo o critério de seleção da tese. Todos participaram ativamente (ou em parte) do programa Inovativa de Impacto, muitos buscando estruturar ou validar sua Teoria da Mudança e métricas de impacto. A maioria das empresas ainda possui equipes diretas pequenas (entre 1 e 6 colaboradores diretos), embora algumas trabalhem com extensas redes indiretas ou parcerias.

Os empreendedores não se concentram apenas no eixo Sul-Sudeste, com empresas sediadas no Nordeste (Bahia, Paraíba) e Norte (Pará), além de Goiás e São Paulo/Rio de Janeiro. Eles valorizam o fato de programas como o Inovativa aproximarem o ecossistema para regiões mais distantes. E, no Quadro 5, sintetizou-se o panorama de entrevista com relação as empresas e o tempo de entrevista.

Quadro 5 - Panorama entrevista com os atores institucionais

Entrevistado	Instituição de Vínculo	Relação com o Inovativa	Duração da Entrevista
Entrevistado 1	Fundação CERTI	Agente Executor	55 minutos
Entrevistado 2	Fundação CERTI	Agente Executor	34 minutos
Entrevistado 3	Impact Hub	Agente de Apoio	46 minutos
Entrevistado 4	Impact Hub	Agente de Apoio	18 minutos
Entrevistado 5	MDIC	Demandante	42 minutos
Entrevistado 6	MDIC	Demandante	42 minutos
Entrevistado 7	SEBRAE	Parceiro	25 minutos

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O perfil geral dos atores institucionais é composto por gestores, coordenadores e líderes das quatro principais instituições responsáveis pela concepção, financiamento e execução do programa Inovativa de Impacto: o Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), o SEBRAE, a Fundação CERTI, e o Impact Hub. A seguir, estão traçadas as características e o perfil específico de cada entrevistado, organizados por suas respectivas instituições:

A Fundação CERTI foi a instituição que ganhou o edital para tocar o programa Inovativa ao longo de quatro anos, sendo a executora principal e responsável pela organização operacional dos programas nacionais.

Entrevistado 1: Atua como Gestor Operacional dos programas Inovativa Brasil e Inovativa de Impacto. Sua função está ligada à organização operacional do

programa, incluindo a gestão do regulamento, a seleção de avaliadores e mentores, e a gestão de relacionamento com os empreendedores. Ele é a fonte de informações detalhadas sobre os critérios de seleção e a operacionalização de bônus por diversidade. O bônus por diversidade são pontuações extras dadas a algumas pessoas durante o processo de seleção. Tal fato será discutido com maior profundidade mais adiante.

Entrevistado 2: Coordenador do Hub Inovativa. Possui uma visão institucional da CERTI como uma fundação privada de ciência e tecnologia com mais de 40 anos de atuação, envolvida tanto em desenvolvimento tecnológico quanto na implantação de mecanismos de inovação e execução de programas como o Inovativa.

Entrevistado 3: Gestora da área de inovação sustentável no Impact Hub, gerenciando o portfólio de aceleração e inovação em governo. Ela representa núcleos locais do Impact Hub, como São Paulo, Porto Alegre, Florianópolis e Cuiabá. Tem expertise na definição da metodologia e da construção do ciclo de aceleração do Inovativa de Impacto. Trouxe a visão de diversidade e inclusão do Impact Hub, especialmente em relação à diversificação da base de mentores e avaliadores.

Entrevistado 4: Coordenadora de Programas Inovadores no Impact Hub e gerente responsável pela gestão do Inovativa de Impacto por parte do Impact Hub. Foi líder do Inovativa em 2023. Seu papel é focado na execução do processo de aceleração e gestão do relacionamento com as startups de impacto, enquanto a CERTI lida com a seleção e curadoria. Tem conhecimento sobre as métricas de impacto utilizadas durante o ciclo de aceleração, como empregabilidade e número de clientes atendidos.

Entrevistado 5: Servidor responsável pelo Inovativa no MDIC (Departamento de Transformação Digital e Inovação). Detém a visão do MDIC como realizador do programa e acompanha o Inovativa no âmbito do atendimento e das estratégias de apoio a startups.

Entrevistado 6: Servidora do MDIC, responsável pelo fomento da Política Nacional de Economia de Impacto na região Sudeste. Sua perspectiva é macroestratégica, situando o Inovativa de Impacto como uma "ação pocket" (pontual) que contribui para os cinco grandes objetivos da Política Nacional de Economia de Impacto, que é um guarda-chuva mais amplo.

Entrevistado 7: Gestor do Inovativa como um todo dentro do SEBRAE. Sua visão é focada no papel do SEBRAE de usar sua capilaridade nos 27 estados para

aumentar a pluralidade de quem alcança o Inovativa, especialmente em termos de diversidade regional. Ele reconheceu que o SEBRAE não participa diretamente da avaliação ou seleção das empresas, que fica a cargo da CERTI.

Em suma, o grupo de entrevistados é um conjunto de líderes estratégicos e operacionais que representam o modelo multi-institucional do programa, abrangendo as áreas de política pública (MDIC), gestão operacional (CERTI), execução especializada de aceleração (Impact Hub) e fomento e capilaridade regional (SEBRAE).

3 INOVAÇÃO, SOCIEDADE E DESENVOLVIMENTO

O presente capítulo tem por objetivo levantar o debate relacionado à Inovação, Sociedade e Desenvolvimento. Para isso, o primeiro tópico discute elementos sobre inovação, atrelando o conceito com a questão do papel do Estado e das políticas públicas nesse contexto. No tópico seguinte, serão levantadas questões relacionadas à inovação e o conceito das empresas chamadas “startups”. O último tópico vai trazer para o debate a inovação atrelada a conceitos de impacto social, suas perspectivas e desdobramentos.

3.1 INOVAÇÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS DE INOVAÇÃO

Empresas inovadoras possuem como característica comum a inovação contínua, que constitui o fato de estar sempre inovando em produtos, serviços e/ou processos. Muitas vezes as empresas possuem áreas específicas para cuidar dos processos que estão ligados à inovação e isso amplia diretamente o aumento da competitividade empresarial. As organizações que conseguem alinhar conhecimentos e avanços tecnológicos com a concepção de novidades na oferta de seus produtos/serviços acabam saindo na frente na corrida pelo aumento de sua participação no mercado. O escritório Britânico de Ciência e Tecnologia avalia tal fato como o motor da economia moderna (Tidd; Bessant, 2015).

Alguns autores como McCrawn (2012) veem o economista Joseph Schumpeter como o responsável pelo embrião do que é conhecido hoje como inovação, de modo que essa análise se inicia a partir do estudo do desenvolvimento econômico. Em seu livro “Teoria do Desenvolvimento Econômico”, publicado em 1934, Schumpeter diferencia o capitalista do empreendedor, afirmando que o capitalista é movido pelo crescimento financeiro e aplica práticas para que sua empresa e suas metas estejam de acordo com o ganho monetário, mantendo uma postura mais conservadora. Já o empreendedor vai além da questão financeira. Ele procura atingir metas pessoais e benefícios próprios, contribuindo muitas vezes para um maior dinamismo no sistema econômico (Schumpeter, 1934).

O autor em análise também foi o responsável por criar a teoria chamada de “processo da destruição criadora”, em seu livro clássico intitulado “capitalismo, socialismo e sociedade” (Schumpeter, 1934). Tal teoria mostrava como o capitalismo

era capaz de se autodestruir, para em seguida se reinventar, seja através da criação de novos produtos, ou através de uma análise mais macro, com a criação de novos mercados e dinâmicas relacionais. Na verdade, o foco de Schumpeter era o estudo do capitalismo. O processo de destruição criadora estava diretamente relacionado à dinâmica cíclica de acumulação capitalista.

A prática do empreendedorismo como meio de crescimento econômico se faz presente desde 1934. Definir inovação nos tempos atuais é algo complexo, seu conceito é bastante variado na literatura e irá sempre depender, principalmente, de sua aplicação. Drucker (1969) enfatizou a importância do empreendedorismo como uma ferramenta para criar valor. Ele via a inovação como um dos principais focos do empreendedorismo, afirmando que os empreendedores identificam oportunidades e criam soluções inovadoras para aproveitá-las. Ries (2012) enfatiza a importância da inovação contínua no empreendedorismo, defendendo a perspectiva de testar rapidamente novas ideias, aprender com os resultados e ajustar o curso, tudo em busca da inovação e do crescimento sustentável.

Para Drucker (1969), a inovação cria um tipo de satisfação ao invés de uma simples melhoria, diferindo-se da invenção, estando esta última associada única e exclusivamente a aspectos tecnológicos. Sendo assim, a inovação tem como premissa a geração de valor, seja ele econômico ou social. Ela possui três pilares básicos: o conhecimento (científico, tecnológico ou empírico), a informação e a criatividade.

O conhecimento é a base fundamental da inovação. Ele se refere à compreensão profunda e abrangente de um campo específico, indústria ou área de interesse. Para inovar de maneira eficaz, é crucial ter conhecimento sólido sobre os princípios subjacentes, as melhores práticas e as tendências atuais relacionadas ao campo em questão. Esse conhecimento pode ser adquirido por meio de educação formal, experiência prática, pesquisa e colaboração com outros especialistas.

A inovação é a aplicação prática do conhecimento para criar algo novo ou melhorar o que já existe. Ela envolve a introdução de ideias, processos, produtos ou serviços inovadores que atendam às necessidades ou desejos das pessoas, de maneira mais eficiente, eficaz ou satisfatória. A inovação pode ser incremental (pequenas melhorias) ou disruptiva (mudanças radicais) e desempenha um papel crucial no avanço da sociedade e das empresas.

A criatividade é a capacidade de gerar novas ideias, conceitos ou soluções de maneira original e única. Ela está intimamente ligada à inovação, pois as ideias criativas frequentemente formam a base para inovações significativas. A criatividade pode ser estimulada por meio de técnicas de *brainstorming*, exposição a diferentes perspectivas e ambientes propícios à geração de ideias. É importante cultivar um ambiente que incentive a criatividade para promover a inovação.

Esses três pilares estão interconectados e complementam-se na busca por avanços e melhorias. O conhecimento fornece o alicerce, a criatividade gera novas possibilidades e a inovação transforma essas possibilidades em realidade. Organizações e indivíduos que conseguem combinar efetivamente esses elementos têm uma vantagem significativa na busca por soluções inovadoras e no desenvolvimento contínuo.

Christensen (1997) nos traz o conceito de tecnologia disruptiva e afirma que as empresas devem investir sempre nas tecnologias de ponta relacionadas ao seu setor, as que não fazem isso não conseguem correr na esteira da competição por mercado.

A tecnologia incremental e disruptiva são dois conceitos importantes no campo da inovação tecnológica, e desempenham papéis diferentes na evolução de produtos e mercados.

A tecnologia incremental refere-se a melhorias graduais e evolutivas em produtos ou processos existentes. Essas melhorias podem envolver a otimização de recursos, aumento da eficiência, aprimoramento da qualidade ou adição de recursos a um produto ou processo. Isso é frequentemente feito para atender às necessidades em constante evolução dos clientes, melhorar a competitividade no mercado e prolongar a vida útil dos produtos.

A tecnologia disruptiva, por outro lado, envolve a introdução de inovações que perturbam radicalmente um mercado existente, muitas vezes substituindo soluções tradicionais de forma abrupta. Essas inovações costumam ser mais acessíveis, mais simples de usar e podem inicialmente atender a mercados não considerados ou mal supridos pelas empresas.

O papel da inovação disruptiva é desafiar modelos de negócios estabelecidos e criar mercados novos ou transformar profundamente os já existentes. Isso pode envolver a criação de produtos ou serviços completamente novos que mudam a forma como as pessoas fazem as coisas.

A relação entre esses dois tipos de inovação pode ser complexa. Às vezes, inovações incrementais podem levar à inovação disruptiva, quando a acumulação de melhorias ao longo do tempo resulta em algo que, eventualmente, perturba o mercado.

O papel da inovação depende do contexto da empresa e dos objetivos de negócios. Algumas empresas se concentram em melhorar gradualmente seus produtos e serviços existentes para manter a vantagem competitiva, enquanto outras buscam inovações disruptivas para entrar em novos mercados ou redefinir os existentes. Em muitos casos, uma combinação equilibrada de inovação incremental e disruptiva pode ser a abordagem mais eficaz para garantir o sucesso a longo prazo em um ambiente empresarial em constante mudança.

Já Gary Hamel (2020) é mais radical em sua análise da inovação. A inovação radical envolve a criação de algo completamente novo e disruptivo, em vez de simplesmente fazer melhorias incrementais em produtos ou processos existentes. Hamel (2020) argumenta que a inovação radical pode ser alcançada por meio de uma abordagem de gestão que valorize a criatividade, o pensamento fora da caixa e a experimentação. Ele enfatiza a importância de criar uma cultura organizacional que encoraje os funcionários a questionarem o *status quo* e a explorar novas ideias.

Além disso, Hamel (2020) argumenta que a inovação radical muitas vezes exige que as empresas desafiem as próprias estruturas e processos estabelecidos. Isso pode ser difícil, pois as organizações tendem a ser naturalmente resistentes à mudança. No entanto, ele acredita que é essencial para as empresas se adaptarem e evoluírem em um mundo em constante mudança.

Segundo o autor acima citado, a inovação radical⁷ possibilita o crescimento lucrativo. A empresa deve inovar de uma forma que os concorrentes não consigam imitar no curto prazo. Ao fazer isso, a empresa estará mais tempo nadando em um “oceano azul”, onde a preocupação com o *market share*⁸ é quase nula, diferindo-se do chamado “oceano vermelho”, onde as brigas pelas fatias do mercado estão acirradas devido ao grau de saturação do mesmo (Kim; Malborgner, 2005).

⁷ Inovação radical, segundo Gary Hamel é um tipo de inovação que representa uma ruptura significativa com o *status quo*.

⁸ A expressão “Market Share” significa a parcela de mercado a qual a organização e/ou determinado produto detém.

A inovação radical possui algumas características como o desafio do *status quo* ao propor que as organizações desafiem as normas estabelecidas e questionem os modelos de negócios existentes. As empresas precisam estar dispostas a revolucionar as suas próprias estratégias e estruturas para se manterem competitivas num ambiente de negócios em rápida mudança (Hamel, 2020). A inovação também deve estar em todos os lugares, é necessário incentivar as organizações a aproveitarem a inteligência coletiva de toda a sua força de trabalho. A inovação não deve limitar-se aos altos executivos, mas deve ser um esforço colaborativo envolvendo funcionários de todos os níveis. A gestão deve ser empreendedora, onde os funcionários são incentivados a assumir riscos, experimentar novas ideias e contribuir para o processo de inovação. Isto envolve promover uma cultura que valoriza a criatividade e encara o fracasso como uma oportunidade de aprendizagem

Por fim, a adaptação às mudanças enfatiza a necessidade de as organizações serem adaptáveis e receptivas às transformações que ocorrem no mercado e na sociedade, de maneira geral. Em um cenário empresarial em rápida evolução, ser capaz de identificar e responder às tendências emergentes é crucial para o sucesso sustentado e a reinvenção contínua. A inovação radical, segundo Hamel (2020), não é um evento único, mas um processo contínuo de reinvenção. As organizações devem esforçar-se por criar um ambiente que promova a inovação contínua, em vez de depender de avanços ocasionais.

Para finalizar, ressaltamos a inovação em modelo de negócios, na qual o enfoque não é na criação de um novo produto/serviço, e sim em uma modificação no modelo de negócios, que irá gerar uma percepção diferente de valor pelo cliente, e/ou na forma com que a modificação no modelo de negócio possa trazer ganhos em eficiência, escala e novos mercados.

Pode-se concluir que a inovação se dá de diferentes formas, de maneira geral. Tidd e Bessant (2015, p. 30) mencionam os quatro P's da inovação.

- 1) Inovação de produto – mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece;
- 2) Inovação de processo – mudanças na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues;
- 3) Inovação de posição – mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos;
- 4) Inovação de paradigma – mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Destacam-se alguns exemplos práticos de inovação, conforme o Quadro 6:

Quadro 6 - Exemplos práticos de inovação

Novos produtos para novos mercados	Produtos que criam mercados totalmente novos.
Novas linhas de produtos	Produtos que viabilizam a entrada em um mercado já existente.
Acréscimos às linhas de produtos já existentes	Novos produtos que completam a linha de produtos existentes.
Melhorias / revisões de produtos existentes	Novos produtos que melhoram o desempenho ou aumentam a percepção de valor e substituem produtos existentes
Reposicionamento	Produtos existentes que são colocados em novos mercados ou em novos segmentos
Reduções de custo	Novos produtos que apresentam desempenho semelhante a custos mais baixos
Inovações em processos	Método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado.
Inovações em marketing	Novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.
Inovações organizacionais	Novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

Fonte: Terra (2012).

Infelizmente, não há uma receita “pronta” e infalível para tornar uma empresa inovadora, portanto, faz-se necessário o planejamento do que se pode chamar gestão da inovação, sendo este um exercício de aprendizado e melhoria contínua. A gestão da inovação trata de quatro tópicos gerais (Tidd et al., 2008):

- a) Propósitos e estratégias para a empresa inovar;
- b) Processos para a empresa atingir seus propósitos de inovação;
- c) Pessoas que executarão os processos para a empresa atingir seus propósitos de inovação;
- d) Políticas e cultura que incentivarão as pessoas que executarão os processos para a empresa atingir seus propósitos de inovação.

Estratégias de longo prazo bem definidas, equipes motivadas e criativas, estrutura flexível e adaptável ao tipo de organização e processos orientados à inovação, são características determinantes de uma organização inovadora. É preciso ter um bom planejamento estratégico atrelado à gestão de portfólio de projetos com ênfase na estratégia de inovação adotada pela empresa. Alinhando-se metas de curto prazo, objetivos de médio e longo prazos, com medidas e ações associadas a tais objetivos, as chances de sucesso serão maximizadas. Deve-se também criar indicadores de inovação com o intuito de ajudar no processo. O número de

produtos/serviços novos ou melhorados (unidades) nos últimos três anos, pode servir como exemplo de um indicador (Davila et al., 2006).

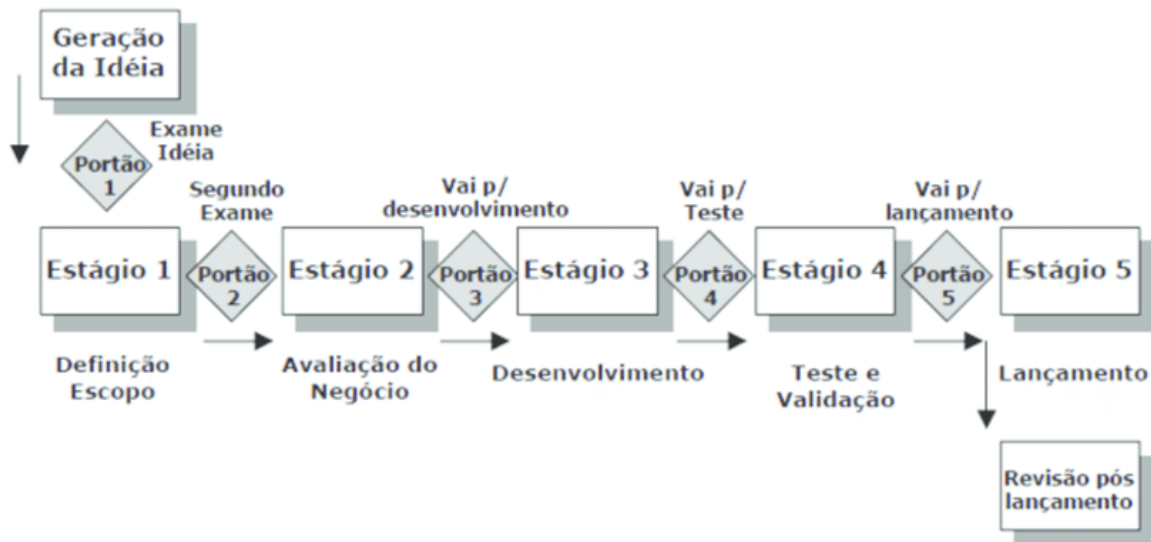
A metodologia *Stage Gate* é uma técnica usada no processo de desenvolvimento de novos produtos, onde a decisão sobre a continuidade ou não dos projetos é tomada em determinados momentos (*gates*), localizados entre os diferentes estágios (*stage*) do processo inovativo. Essa técnica foi elaborada em 1980 pelo canadense Robert G. Cooper. Segundo ele, em empresas sem um processo sistemático, apenas 20% dos projetos obtêm êxito, já em empresas que possuem claramente os seus processos, com a definição de etapas e decisões, essa taxa sobe para 50% (Cooper et al., 2001).

O principal problema que essa metodologia procurava solucionar é a dificuldade de selecionar muitos projetos pequenos, que geram muitos produtos de baixo impacto e que são difíceis de serem sustentados pela organização, principalmente em sua fase inicial.

Para isso, foi pensado algo como um funil de desenvolvimento de novos produtos. Nesse caso, têm-se muitos projetos pequenos e que agregam pouco valor entrando no funil e, como saída, observam-se poucos produtos de alto impacto e que agregam mais valor à organização. O objetivo principal é racionalizar a alocação de recursos, acabando com “maus” projetos antes de se gastar dinheiro com eles e suportando adequadamente os projetos considerados promissores. Nesse caso, a curva de quantidade total de projetos deve diminuir com o tempo, à medida que a curva de custo médio por projeto deve aumentar.

Um dos desafios desse modelo é exatamente saber quais são os melhores projetos para serem escolhidos. A resposta está na estrutura do processo que o modelo cria. Ela está baseada em um conjunto predefinido de estágios, cada qual composto de atividades, que são executadas de modo paralelo e por uma equipe multifuncional, coordenada por um líder/gerente de projeto (Cooper et al., 2001). A entrada de cada estágio é chamada de *gate* (portão, filtro etc.), cada um desses *gates* controlam o fluxo do processo e servem para garantir a qualidade do projeto. Os primeiros estágios focam em criatividade e novas ideias. Os últimos estágios focam em execução e implementação. A figura 1 mostra uma radiografia de todo o processo:

Figura 1 - Etapas da validação de ideias



Fonte: Adaptado de Cooper (2008).

De acordo com a figura acima, são cinco os estágios: Definição de Escopo, Avaliação do Negócio, Desenvolvimento, Teste e Validação e Lançamento no Mercado (Cooper, 1990).

Em cada estágio são executadas atividades e coletadas informações necessárias para continuar o projeto até o próximo *gate*. As informações são de ordem técnica, financeira, de produção etc., e ajudarão a diminuir a incerteza. Cada estágio custa mais que o anterior. Por conseguinte, o engajamento no projeto é crescente (Cooper et al., 2001).

O estágio que antecede a investigação preliminar é o de geração de ideias. Também chamado de ideação, esta etapa poderá surgir de funcionários, parceiros, vendedores, meio acadêmico, etc. Existem ferramentas que contribuem no processo, como as técnicas de *brainstorming*, *mindmapping*, *brainwriting*, *Blue Ocean*, *benchmarking*, *design thinking*, método *Delphi*, engenharia reversa, *focus group*, *lead users*, caixa de sugestões, monitoramento do ambiente etc. *Brainstorming* é uma das mais conhecidas, consistindo no expediente de reunir um grupo de pessoas que procuram expressar sua opinião sobre a solução de um determinado problema. Isso ocorre sem que as demais pessoas façam juízo de valor sobre as ideias propostas pelos outros. Essa técnica costuma ser eficaz em ambiente com equipes multidisciplinares pelo fato de conseguir ter uma dimensão ampla acerca de diferentes aspectos do problema, sejam eles técnicos ou não.

Trata-se de um processo conhecido como estágio “zero”. É nele que surgem os primeiros esboços dos projetos de inovação. Algumas questões como oportunidades de mercado, competências técnicas da equipe, prioridades estratégicas, balanço do portfólio, entre outras, devem ser levadas em consideração no sentido de guiar o debate e formular os projetos.

No estágio de investigação preliminar é definido o escopo do projeto por uma equipe pequena de pessoas, normalmente das áreas técnicas e de marketing. Elas fazem uma avaliação preliminar do projeto do ponto de vista de avaliação do mercado, avaliação de viabilidade técnica e dos negócios. O foco é entender as necessidades não compreendidas dos consumidores e clientes. Para isso, utilizam-se de pesquisas qualitativas e quantitativas, exploram tendências e sugerem novas soluções que possam atender algo que não foi pensado anteriormente (Cooper et al., 2001).

A investigação detalhada envolve a elaboração de um *business case* (ou estudo de viabilidade), que deve conter (Ostervalder, 2011):

- a) Descrição da oportunidade: mercado-alvo, como este será atendido (conceito do produto) e análise dos competidores;
- b) Avaliação técnica e operacional: especificações/requisitos do produto;
- c) Avaliação econômico-financeira e de negócios;
- d) Plano de ação detalhado para as próximas etapas, incluindo recursos necessários e cronograma;
- e) Avaliação técnica e de produção detalhada;
- f) Análise de riscos: construção de cenários possíveis.

Entre os desafios desse estágio estão os de definir o segmento de clientes, identificar o comportamento do consumidor e testar conceitos e protótipos com os consumidores.

No estágio três, tem-se o desenvolvimento do produto em si, como o próprio nome do estágio já sugere. Aqui, o plano de ações começa a ser implementado: um protótipo ou pequena amostra é produzido; deve ser realizado por um time com pessoas das áreas técnica, comercial e de produção. Nesse estágio, além do produto definido (mercado-alvo, conceito do produto e seus benefícios e especificações), são entregues também a justificativa do negócio e o plano de ação detalhado. Alguns desafios desse estágio têm como enfoque o produto. Desenvolver o melhor produto, definir todas as especificações, desenvolver as melhores soluções para o cliente e

que seja o melhor produto tecnicamente, são exemplos de desafios a vencer (Cooper et al., 2001).

O estágio quatro consiste no teste e validação do produto. O produto final desse estágio é o processo pronto para a produção em massa e para a comercialização. Testar o produto, colocá-lo em linha de produção, definir o plano de marketing, definir como se dará a relação comercial e distribuição, são alguns desafios desse estágio.

O quinto e último estágio é chamado de lançamento no mercado. Aqui, inicia-se a fase de comercialização, produção e venda a plena capacidade. Ocorre também a implantação do Plano de Marketing elaborado no estágio anterior, o Plano de Produção, as atividades de pós-venda, incluindo monitoramento e ajuste das atividades; novos membros entram na equipe (por exemplo, força de vendas e o pessoal da produção).

Entretanto, deve-se voltar à figura 1 a fim de analisar os portões (*gates*) do modelo. Representados em forma de losango, os *gates* são a porta de entrada para o estágio subsequente. São os pontos do processo em que a decisão deve ser tomada (Cooper, et al., 2001). Deve-se decidir por: *go, kill, hold ou recycle* (segue, mata, segura ou recicla).

Os portões são *checkpoints* de “controle de qualidade” ao longo do processo, servindo para analisar se o estágio anterior foi executado de modo satisfatório e se a equipe encarregada trabalhou bem. Tendo isso em vista, eles irão servir como pontos de decisão para selecionar os projetos de alto impacto para a organização e “filtrar” os demais. A organização poderá ter uma pessoa responsável ou um comitê de gestão da inovação. Toda vez que se atinge um *gate* no processo, o comitê de gestão da inovação se reúne e decide quais projetos seguirão. Os que são selecionados devem ter seu recurso e suporte garantidos pela alta administração (Cooper, et al., 2001).

Ao lançar novos produtos, deve-se sempre dedicar um esforço em uma boa pesquisa de mercado, comportamento do consumidor e testes iniciais. É necessário também que o gasto seja minimizado inicialmente. Entrevistas com potenciais clientes e testes oferecendo protótipos ou amostras grátis também são bem-vindos.

Em 1998, no Reino Unido, a empresa BIC resolveu lançar no mercado uma série de roupas íntimas. Famosa pela venda de itens de plásticos como canetas, isqueiros e lâminas de barbear, a empresa tomou a decisão errada ao investir no segmento de roupas íntimas, de modo que o novo produto fracassou e foi retirado

rapidamente do mercado. Uma boa estratégia de marketing, associada a testes e introdução gradual no mercado, pode ser um caminho para mitigar erros e evitar desperdícios, seja na inovação de novas linhas de produtos para mercados já conhecidos, ou mesmo na criação de novos produtos para novos mercados.

Entretanto, a 3M é uma empresa que se reconhece como inovadora e possui diversos casos de sucesso na criação de produtos. A história do *post it* é um grande exemplo. A ideia veio do problema em que se encontrava o maestro de um coral de igreja. Cientistas da 3M vinham tentando desenvolver um produto que colasse e descolasse facilmente de uma superfície, até que perceberam o problema que o maestro do coral tinha ao marcar seu livro de partituras e sempre cair suas folhas de marcação ao reger o coral. Assim foi pensada a ideia do *post it* que ganhou o mundo. Antes de lançar o produto a 3M investiu bastante em pesquisa de mercado, observando e estando atenta no principal *stakeholder*, os seus clientes.

No Brasil, o incentivo à prática do empreendedorismo se dá principalmente por meio de políticas públicas de fomento à Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I). Essas políticas públicas surgiram em diferentes contextos ao longo do tempo, refletindo as necessidades e desafios específicos enfrentados pelo país em diferentes épocas. Alguns dos principais contextos que influenciaram o surgimento dessas políticas incluem o desenvolvimento econômico e industrial.

Políticas públicas podem ser definidas como um conjunto de ações, decisões e programas desenvolvidos e implementados pelo governo, em parceria ou não com atores não governamentais, com o objetivo de responder a problemas públicos e atender às demandas da sociedade. Elas abrangem diversas áreas, como saúde, educação, segurança, meio ambiente e economia, e podem ser formuladas em diferentes níveis de governo (federal, estadual ou municipal).

Dessa forma, ao se colocar como motor da inovação, a atuação estatal através de políticas públicas que tenham um papel crucial no desenvolvimento de tecnologias inovadoras, como a internet, o GPS e a energia renovável, investindo em pesquisa e desenvolvimento de alto risco, muitas vezes ignorado pelo setor privado, pode representar a chave para o desenvolvimento econômico e social do país (Mazzucato, 2014).

Mazzucato (2014) defende que o Estado deve ser um investidor ativo e estratégico, direcionando recursos para áreas com potencial de crescimento e impacto social. Ela propõe uma nova abordagem para a política industrial, baseada na

colaboração entre o Estado, o setor privado e a sociedade civil, com foco na criação de valor compartilhado e na promoção da inovação inclusiva.

A autora apresenta diversos exemplos de sucesso de investimentos estatais em inovação, como a DARPA (Agência de Projetos de Pesquisa Avançada de Defesa dos Estados Unidos), que financiou o desenvolvimento da internet, e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) do Brasil, que apoiou a criação da Embraer, uma das maiores fabricantes de aeronaves do mundo.

A crítica à visão neoliberal de que o Estado deve se limitar a corrigir falhas de mercado, defende um papel mais ativo e estratégico do Estado na promoção do desenvolvimento econômico e social, forjando ambiente propício para a criação direta de políticas públicas que tenham como objetivo fomentar a inovação em produtos e serviços estratégicos para o país. Dessa forma, o Estado pode ser um empreendedor inovador, capaz de gerar valor e impulsionar a economia, desde que adote uma abordagem mais ousada e visionária.

Desde meados do século XX, o Brasil tem buscado desenvolver sua base industrial e tecnológica como parte de seus esforços para promover o crescimento econômico e reduzir a dependência de setores primários, como agricultura e mineração. As políticas de estímulo à inovação foram implementadas como uma maneira de impulsionar a competitividade das indústrias nacionais, incentivando a adoção de tecnologias avançadas e o desenvolvimento de produtos e processos inovadores.

Outro contexto relacionado ao surgimento das políticas públicas de CT&I está diretamente relacionado à globalização e competição internacional, com a crescente integração da economia brasileira à economia global, especialmente a partir das décadas de 1980 e 1990, período em que o país passou a enfrentar uma concorrência mais acirrada com empresas e países estrangeiros. Isso aumentou a pressão sobre as empresas brasileiras para inovar e se manter competitivas nos mercados internacionais, levando o governo a implementar políticas de incentivo à inovação para apoiar as empresas nacionais nesse processo (Silva, 2010).

O Brasil enfrenta uma série de desafios socioeconômicos, como a pobreza, desigualdade, infraestrutura precária e degradação ambiental. As políticas de estímulo à inovação muitas vezes são direcionadas para enfrentar esses desafios, incentivando a criação de soluções inovadoras que possam melhorar a qualidade de vida da população e promover o desenvolvimento sustentável.

A promoção da inovação também está intrinsecamente ligada ao desenvolvimento científico, tecnológico e educacional de um país. O governo brasileiro, ainda que de forma tardia e escorregadia, reconheceu a importância de investir em pesquisa e desenvolvimento (P&D), bem como em educação de qualidade, como forma de criar uma base sólida para a inovação. Assim, políticas de estímulo à inovação frequentemente estão associadas a investimentos em instituições de pesquisa, universidades e programas de formação de talentos nas áreas de ciência e tecnologia (Mazzucato, 2014).

Segundo Keynes (2017), o papel do Estado e a importância dos governos está no fato de preencherem lacunas que a iniciativa privada não preenche. Pode-se destacar o papel do investimento em Pesquisa e Desenvolvimento para a inovação e o preenchimento também de espaços em que a iniciativa privada, de forma racional, não enxerga o risco *versus* retorno e, por isso, muitas vezes opta pela opção do não investimento. A literatura Keynesiana destaca a importância do papel do Estado nesse sentido, destacando também as iniciativas voltadas para o desenvolvimento da sociedade como um todo e o papel do consumo e gastos do governo. O pensamento capitalista individual da iniciativa privada acaba tomando decisões que priorizam tão somente os lucros, o que muitas vezes freia a inovação devido aos riscos envolvidos nela.

Essa é a visão da abordagem sistêmica da inovação, que trabalha com a ideia de que o processo de inovação é interativo, de modo que ele não pode ser considerado linear, envolvendo *feedbacks* constantes e sofrendo reiteradas alterações e mudanças em seu escopo e risco envolvido. As firmas não inovam sozinhas e individualmente. Elas fazem parte de um ecossistema de inovação composto por ciência, tecnologia, política pública, produção, aprendizado e demanda. A interação entre esse conjunto de atores precisa ser regida por algum arranjo produtivo, através de instituições que oferecem incentivos ou restrições para a inovação, tais como leis, regulações, normas culturais, regras sociais e padrões técnicos (Mazzucato, 2014).

Nesse sentido, o papel do investimento em ciência, tecnologia e educação, bem como o envolvimento de universidades e incubadoras de empresas, é fundamental para promover a inovação e o desenvolvimento econômico. As universidades desempenham um papel crucial na geração de conhecimento por meio da pesquisa científica e tecnológica. Elas são responsáveis por formar profissionais

qualificados e realizar pesquisas avançadas em diversas áreas do conhecimento. As universidades podem colaborar com empresas no desenvolvimento de tecnologias inovadoras, fornecendo *expertise* técnica e recursos de pesquisa.

Por outro lado, na visão do modelo linear, o Estado ou os laboratórios privados são os responsáveis pela Pesquisa e Desenvolvimento, que, seguindo em direção à linearidade, dão origem a novos processos, produtos e serviços que serão lançados no mercado através da atuação das empresas. Em suma, assiste-se a uma progressão passo a passo, que vai da ciência básica, passando pelo *design* e engenharia, produção, marketing e vendas, tendo o mercado simplesmente como um receptáculo para os frutos da P&D e acreditando que quanto maior o investimento em P&D maior será o resultado inovativo (Paiva, 2018). Essa teoria é conhecida como *technology push*. De forma reversa e similar, pode-se observar o fenômeno de *demand pull*, em que a inovação surge como resultado de necessidades dos consumidores, em que há uma demanda de mercado e a progressão se dá através da necessidade, seguido do desenvolvimento, produção e vendas.

Dessa forma, entende-se como problemática a ótica da inovação quando imersa apenas em uma visão linear e de mercado, na qual a demanda por novos produtos e serviços movimentam a dinâmica capitalista, respondendo aos problemas sociais enfrentados seja através da *technology push* e/ou *demand pull* (Freeman, 1979).

A inovação é um processo que vai além da simples “ideia do gênio da lâmpada”, sendo um processo contínuo e criativo de pesquisa, desenvolvimento, design e experimento. Daí a importância da qualidade de empreendedor, destacada por Schumpeter e do fato de existir um amplo aparato Estatal sistêmico inovativo, que conte com políticas públicas Estatais, participação do mercado e ambientes propícios à inovação, como os centros de pesquisa e a academia (Oliveira; Deponti, 2016). Todo esse arcabouço sistêmico favorece o processo contínuo de experimentação, difusão do conhecimento e o despertar do espírito empreendedor de pessoas que tomarão a linha de frente no processo. Somente através dessa estrutura que os países poderão enfrentar os ciclos de destruição criadora, rompendo barreiras e inovando continuamente na busca por respostas ante aos problemas sociais.

De maneira prática, a transferência de tecnologia da academia para o setor empresarial é facilitada por meio de parcerias entre universidades e empresas, promovendo a aplicação prática do conhecimento científico e tecnológico, de modo

que as incubadoras de empresas são ambientes que oferecem suporte a empreendedores e *startups* no estágio inicial de desenvolvimento de seus negócios.

Elas fornecem infraestrutura, mentoria, capacitação e acesso a redes de contatos, contribuindo para o crescimento e sucesso das empresas nascentes. As incubadoras podem facilitar a interação entre empresas e universidades, promovendo a transferência de tecnologia e o desenvolvimento de inovações por meio de projetos colaborativos.

Recursos financeiros adequados para pesquisa e desenvolvimento (P&D) permitem a realização de estudos avançados e o desenvolvimento de tecnologias inovadoras, enquanto a educação de qualidade em ciência e tecnologia capacita profissionais capacitados para atender às demandas do mercado de trabalho e impulsionar a inovação em diversos setores da economia.

A própria legislação brasileira sobre inovação tem pontos positivos que visam incentivar o desenvolvimento tecnológico e econômico do país, como os incentivos fiscais para empresas que investem em pesquisa e desenvolvimento (P&D), como a Lei do Bem (Lei nº 11.196/2005), que proporciona benefícios tributários para gastos em atividades de inovação tecnológica, por exemplo. É possível destacar o próprio Marco da Ciência, Tecnologia e Inovação (Lei 13.243/2016), que introduziu uma série de medidas para promover a inovação no Brasil, incluindo a flexibilização das regras para contratação de serviços de pesquisa e desenvolvimento por instituições públicas, o estímulo à cooperação entre instituições de pesquisa e empresas, e a simplificação dos trâmites burocráticos para execução de projetos de inovação.

Os programas de Subvenção Econômica à Inovação (Lei nº 10.973/2004), são responsáveis por oferecer recursos financeiros não reembolsáveis para empresas que desenvolvem projetos inovadores em parceria com instituições de pesquisa e as Parcerias Público-Privadas que promovem a transferência de conhecimento, impulsionando a inovação em diversos setores da economia (Zucoloto, 2010).

Esse tipo de incentivo aproxima o setor empresarial, os órgãos públicos e os centros de pesquisa, criando um ecossistema favorável ao surgimento de novas empresas e desenvolvimento de novos produtos, principalmente os tecnológicos. Essa é uma prática que está ancorada na abordagem sistêmica da inovação. Cabe destacar abaixo, algumas ações políticas relacionadas com a inovação:

Quadro 7 - Ações políticas de incentivo ao empreendedorismo e inovação

Ações políticas	Principais Finalidades
1984 - Lei da informática (lei nº 7.232, de 29 de outubro de 1984)	Garantir reserva de mercado para empresas de capital nacional nos oito anos seguintes
1985 - Criação do Ministério da Ciência e Tecnologia (decreto nº 91.146, de 15 de março de 1985)	Centralizar as políticas públicas brasileiras para o setor de Ciência e Tecnologia
1990 - Política industrial e do comércio exterior (BONNELI et al., 1997)	Ampliar a participação brasileira no mercado internacional
1996 – Propriedade Industrial (lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996)	Regular direitos e obrigações relativos à propriedade industrial
1998 - Lei do software (Lei Nº 9.609, de 19 de fevereiro de 1998) e Fundo Setorial de Tecnologia da Informação	Promover projetos estratégicos de pesquisa e desenvolvimento em Tecnologia da Informação e em segurança da informação
2003 – Lançamento das Diretrizes de Política Industrial, Tecnológica e de Comercio Exterior (SALERMO; DAHER, 2006)	Concentrar-se em quatro vetores principais: Inovação Tecnológica, Modernização Industrial, Inserção Externa e Exportação
2004 - Lei da Inovação (lei No 10.973, de 2 de dezembro de 2004).	Incentivar a inovação e a pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo com vistas a capacitação e ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento industrial do país
2007 - Plano de Ação de Ciência, Tecnologia e Inovação para o desenvolvimento nacional (MCT,2010).	Definir amplo leque de iniciativas, ações e programas que possibilitem tornar mais decisivo o papel da ciência, tecnologia e inovação.
2012 - Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI, 2012).	Destacar a Ciência, Tecnologia e Inovação como eixo estruturante para o desenvolvimento do país e estabelecer diretrizes que irão orientar as ações nacionais e regionais no horizonte temporal de 2012 até 2015
2016 - Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI, 2016).	Destacar a Ciência, Tecnologia e Inovação como eixo estruturante para o desenvolvimento do país e estabelecer diretrizes que irão orientar as ações nacionais e regionais no horizonte temporal de 2016 até 2019
2018 - Lei de Proteção de Dados Pessoais (Lei 13.709/2018)	Embora não seja exclusivamente voltada para inovação, essa lei regula o tratamento de dados pessoais, o que é crucial para as empresas inovadoras que lidam com tecnologia e informações sensíveis.
2019 - Agenda para Aceleração Econômica (PEC 133/2019)	Essa Proposta de Emenda à Constituição visava a realização de reformas estruturais para impulsionar a economia, incluindo medidas para facilitar o ambiente de negócios e estimular a inovação.
2020 - Política Nacional de Inteligência Artificial (Decreto 10.223/2020)	Estabelece diretrizes para o desenvolvimento e uso da inteligência artificial no país, com foco em pesquisa, inovação, ética e segurança.
2021 - Marco Legal das Startups (Lei Complementar 182/2021)	Criada para estimular o ambiente de negócios para startups, a lei oferece incentivos como a simplificação de processos de abertura e fechamento de empresas, possibilidade de investimento por meio de fundos de investimento, e regras mais flexíveis para a participação de funcionários no capital social.

2022 - Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (ENCTI 2016-2022)	Embora tenha sido lançada antes de 2019, essa estratégia continuou a nortear as ações relacionadas à inovação. Ela abrange uma série de objetivos, desde o aumento dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento até o estímulo à inovação nas empresas.
2023 – ENIMPACTO - Estratégia Nacional de Economia de Impacto	A Enimpecto é a Estratégia Nacional de Economia de Impacto. Formalmente, foi instituída pelo Decreto nº 11.646/2023 — publicado em agosto de 2023 — o que organizou uma política pública para promover negócios e investimentos de “impacto”. “Impacto”, aqui, significa gerar resultados financeiros ao mesmo tempo em que se alcançam benefícios sociais e/ou ambientais. A ideia central é favorecer empreendimentos que aliarem lucro + propósito socioambiental — por exemplo: negócios que promovam sustentabilidade ecológica, inclusão social, regeneração ambiental, justiça social, economia verde.
2024 – Nova Indústria Brasil (NIB)	A NIB foi lançada em janeiro de 2024 pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), como uma política de longo prazo para reindustrializar o Brasil até 2033. O plano prevê investir cerca de R\$ 300 bilhões até 2026, por meio de financiamentos, recursos não reembolsáveis e participações via instituições como BNDES, Finep e Embrapii. A ideia é combinar políticas de crédito com “missões” setoriais — ou seja, focar em cadeias produtivas estratégicas, com inovação, tecnologia, sustentabilidade, competitividade e geração de emprego.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A estratégia nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (2016-2022), é a mais geral e abrangente iniciativa do governo federal nesse tema. O documento mais recente tem como finalidade guiar ações que contribuam para o desenvolvimento nacional por meio de iniciativas que valorizem o avanço do conhecimento e da inovação. Segundo o MCTI (2016, p.6), “diversos países têm enfrentado o dilema sobre como ajustar o arcabouço legal às aceleradas mudanças em curso na produção do conhecimento científico e no desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços”. No Brasil, tal fato tem sido marcado pelo recente avanço em três iniciativas legais, a saber:

- a) A Emenda Constitucional (EC) nº 85/2015, que alterou diversos dispositivos da Constituição Federal para atualizar o tratamento dado à ciência, tecnologia e inovação (CT&I) no Brasil. Ela modernizou o marco constitucional para

permitir maior integração entre universidades, empresas, governo e instituições de pesquisa.

- b) A Lei nº 13.243/2016, que também alterou vários dispositivos da Constituição Federal para modernizar o marco constitucional da ciência, tecnologia e inovação (CT&I) no Brasil.
- c) A Lei nº 13.123/2015, que organiza o acesso e uso da biodiversidade brasileira de forma segura, sustentável e com repartição justa de benefícios.

Esses são marcos legais em âmbito federal. Há uma necessidade de legislação mais específica, que dê a devida atenção e abrangência aos casos em que a matéria pode tratar. De modo geral, a EC 85/2015 fez com que o termo inovação passasse a integrar a Carta Magna de 1988 em diversos dispositivos, reafirmando o compromisso do Estado com a temática. Foram traçadas estratégias de interação entre empresas e Instituições de Ciência, Tecnologia e Inovação, de modo que o Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (SNCTI) foi institucionalizado em regime de colaboração e entre os entes federados (MCTI, 2016).

A Lei nº 13.243/2016 foi fundamental para o estreitamento dos laços entre a pesquisa acadêmica-laboratorial e o mundo empresarial. Segundo o MCTI (2016, p.7):

A lei reduziu entraves burocráticos enfrentados nas atividades de pesquisa científica, além de admitir novas possibilidades de articulação entre as atividades inovadoras empresariais e as infraestruturas laboratoriais e de recursos humanos presentes nos institutos públicos de pesquisa. Esse novo marco legal promoveu diversas alterações na Lei de Inovação (Lei nº10.973/2004), dentre outras, normalizando as relações entre os pesquisadores, instituições de pesquisa e empreendedores, de forma a estabelecer parâmetros que minimizem possíveis conflitos de interesses.

O último arcabouço legal recente para o MCTI (2016, p.7) é a Lei nº 13.123/2015, que “trata da biodiversidade, define como se dá o acesso ao patrimônio genético e ao conhecimento tradicional associado e normatiza a repartição de benefícios”. O objetivo geral é desburocratizar processos e estimular o desenvolvimento e a pesquisa científica, no que toca ao tema biodiversidade. Tal lei carece de regulamentação específica, a qual pode ser dada por meio de decretos.

Contudo, existem contradições e desafios a serem superados como o fato de a legislação brasileira sobre inovação ser complexa e burocrática, dificultando o acesso de pequenas e médias empresas aos incentivos disponíveis e desestimulando o investimento em P&D. Vale ainda sublinhar a falta de coerência e continuidade de

algumas políticas de incentivo à inovação, o que pode gerar incertezas para as empresas e dificultar o planejamento de longo prazo em atividades de P&D. Mesmo com incentivos disponíveis, muitas empresas enfrentam dificuldades na implementação de projetos de inovação devido à falta de capacitação técnica, infraestrutura inadequada e acesso limitado a financiamento.

Dessa forma, a redução da burocracia e simplificação de processos é fundamental para melhorar o acesso a recursos de inovação. Isso inclui agilizar a liberação de recursos para pesquisa e desenvolvimento, simplificar os procedimentos de registro de patentes e facilitar a participação de empresas em programas de incentivo à inovação (Cassiolato et al., 2005). O estímulo à colaboração entre setor público e privado pode ser feito através do desenvolvimento de programas de incentivo específicos para estimular a colaboração, como parcerias público-privadas (PPP) e programas de financiamento conjunto para projetos de pesquisa e desenvolvimento.

O fortalecimento do ecossistema de inovação, essencial para a promoção de *clusters* e polos de inovação em diferentes regiões do país, o aprimoramento de políticas de propriedade intelectual e transferência de tecnologia, para que sejam mais claras e eficazes, podem ajudar a proteger os direitos de propriedade intelectual das empresas e incentivar investimentos em inovação. Esses são exemplos de como a legislação brasileira e as políticas públicas de inovação podem evoluir (Leal; Figueiredo, 2021). Não obstante, é importante ainda destacar que essas medidas muitas vezes estão interconectadas e podem exigir uma abordagem integrada e coordenada para serem eficazes.

Segundo o Tribunal de Contas da União – TCU (2024), existem diversos problemas atrelados à efetividade das políticas públicas de inovação e, dentre eles, destacam-se principalmente falhas no planejamento ligadas à ausência de diagnóstico adequado dos problemas para elaboração dessas políticas, falta de priorização, carência de planejamento estratégico de longo prazo, e a concessão de benefícios tributários ineficientes, que não induzem a competitividade das empresas e dos produtos. Além disso, percebem-se falhas na execução em virtude da falta de coordenação entre os atores, tendo como consequência a sobreposição ou duplicação de projetos e falhas no monitoramento e avaliação devido a inexistência de metas globais prévias e claras e, principalmente, de indicadores de resultado e de impacto dessas políticas (TCU, 2024).

Cabe destacar que em 2022 o investimento destinado à promoção da inovação foi na ordem de 30 bilhões de reais, sendo 14,76 bilhões destinados ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) e ao Fundo Nacional da Ciência e Tecnologia (FNDCT). Os outros 14,8 bilhões foram destinados através de benefício tributários para fomento à ciência e tecnologia. O retorno sobre esse investimento público em P&D gira na ordem de três a oito vezes o valor total investindo (TCU, 2024).

Existem pontos positivos e contradições relacionadas à evolução da legislação brasileira sobre inovação. Como visto, a falta de uma política nacional e planejamento estratégico bem definido são os principais responsáveis pelo desdobramento não uniforme dessas legislações específicas. Sendo assim, o próprio TCU (2024) destaca algumas das principais ações que necessitam de atenção e implementação:

O governo federal instituiu a Política Nacional de Inovação e criou a Câmara de Inovação (Decreto 10.534/2020). Coube a esse órgão estruturar e orientar a implementação da política, o que fez por meio da Estratégia Nacional de Inovação para o período de 2021 a 2024. Diante disso, é preciso avaliar: i) se as falhas apontadas pelo TCU na avaliação da proposta preliminar foram corrigidas; ii) se foram implementados novos instrumentos de coordenação, estratégia e planejamento das iniciativas de fomento à inovação; iii) como esses novos instrumentos se refletem nas políticas públicas específicas voltadas para a inovação (TCU. SP, 2024).

Como visto, o conceito em debate neste tópico é bastante abrangente, podendo a inovação se manifestar de diversas formas. A gestão da inovação é amplamente debatida na literatura e mesmo com as contradições observadas, a legislação brasileira aparenta ter alguma evolução em comparação ao século XX. Na sequência, a presente tese irá apresentar como o conceito de inovação aparece para pequenas empresas e *startups*.

3.2 INOVAÇÃO E *STARTUPS*

De acordo com o Sebrae (2023), uma *startup* é uma empresa nova, até mesmo embrionária ou ainda em fase de constituição, que conta com projetos promissores, ligados à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras. Por ser jovem e estar implantando uma ideia no mercado, outra característica das *startups* é possuir significativo risco envolvido no negócio.

Destacamos agora algumas definições de *startup* por alguns precursores ligados a esse tipo de movimento. Para Steve Blank (2018), uma *startup* é uma organização formada para a busca de um modelo de negócios escalável e repetitivo, ou seja, que tem poder de escala em seus produtos/serviços/processos. Para Eric Ries (2019), uma *startup* é uma instituição de pessoas tentando criar algo novo sob condições de extrema incerteza.

Podemos dizer então que palavras como risco, incerteza e modelos de negócio inovadores e escaláveis são determinantes na definição de organizações sob a forma de *startups*. Esses tipos de empresas vivem em constante desafio ao tentar criar produtos escaláveis o suficiente para manter a sustentabilidade da organização, com um modelo de negócios inovador e que gere valor para os seus clientes e, ainda, em um cenário de extrema incerteza, onde o mercado é completamente desconhecido. Essa situação faz com que o capital seja de extremo risco, pois está aliado às dificuldades conhecidas e às grandes chances de fracasso. As *startups* podem ser classificadas segundo algumas características presentes nas mesmas, como nos mostra o Quadro 8:

Quadro 8 - Classificação das startups

Tipos de startups	Características
Scalable startups (Startups escaláveis)	As scalable startups são aquelas empresas que encontraram um modelo replicável de negócio, que tem grande potencial de crescimento e que precisa apenas de investimento para que a expansão ocorra. Normalmente são assim denominadas aquelas startups já em pleno funcionamento, mas que precisam do auxílio de um capital de risco para levar seus negócios para outro nível de execução, com mais funcionários, mais clientes, mais investidores e, conseqüentemente, mais rendimentos.
Large company startups (Startups grandes)	Essas são as empresas que, apesar de serem grandes, robustas e até com bastante tempo de mercado, procuram de alguma forma inovar em seu modelo de negócio, adaptando-se aos novos contextos de um mercado em constante transformação. Caso contrário, empresas grandes, por mais sólidas e tradicionais que sejam, acabam passando por um período de envelhecimento e conseqüente perda de eficiência e produtividade. Para evitar o fechamento desse ciclo, o segredo é apostar na reinvenção;
Small business startups (Startups pequenos negócios)	São aquelas empresas iniciantes, com uma escala pequena de negócios, que não necessariamente almejam uma expansão muito ambiciosa. Ao contrário, esses tipos de startup normalmente são gerenciados por pequenos empreendedores individuais, com pouca experiência e visão administrativa limitada. Mas por mais que esses empresários não busquem um crescimento enorme para seus negócios, movimentam a economia local.
Buyable startups (Startups "compráveis")	Essas são aquelas startups fundadas a partir do projeto de execução de uma grande ideia, que precisam apenas do empurrão de alguns investidores para conseguirem instrumentalizar seu modelo de negócio e crescer. O termo buyable se refere justamente ao papel desses

	investidores, que viabilizam, por meio de aplicações de alto risco, a execução do projeto da startup.
Lifestyle startups (Startups estilo de vida)	Em geral, essas empresas são movidas por um sonho, uma grande ideia que faz a busca por seu sucesso um estilo de vida para os envolvidos no projeto. Basicamente, todos os profissionais que contribuem para o dia a dia das lifestyle startups estão ali porque realmente amam o que fazem e não visam somente ao dinheiro. Ao contrário, a realização da ideia original do negócio é o que os move, mantendo-os sempre motivados para trabalhar
Social startups (Startups sociais)	O objetivo dessas startups é justamente fazer alguma diferença no mundo. Elas querem gerar resultados positivos para as comunidades em que atuam, para as pessoas com quem trabalham e para as regiões onde estão instaladas. Pouco importa se elas são organizações sem fins lucrativos ou se visam ao lucro a partir de uma perspectiva social. O realmente importante é que elas levem uma contribuição social positiva para o mundo.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Blank e Dorf (2012) e Ries (2012).

Em geral, as *startups* estão em busca de investimento para viabilizar suas ideias e colocá-las em prática. Alguns fatores contribuem para uma análise mais criteriosa por parte dos investidores de risco que buscam *startups* promissoras para fazerem seus aportes financeiros. Ressaltam-se algumas características comuns buscadas por quem está disposto a fazer o investimento, dentre elas:

- Fator Disruptivo: Há uma preocupação de se avaliar se a *startup* criou uma solução única no mercado, difícil de replicar, porém, fácil de utilizar;
- Impacto Global: É verificado se a *startup*, mesmo que opere em um nicho, está buscando encontrar uma solução para um problema global, apresentando um grande mercado e não apenas um nicho específico;
- Estratégia de Comunicação e *Media Buzz*: Avalia-se a estratégia de comunicação como fator fundamental e de sucesso. Dado o número de projetos criados diariamente por todo o mundo, um dos maiores riscos que as *startups* correm é o de passarem despercebidas pelo seu público-alvo.
- Estágio de desenvolvimento: É valorizado o estado de desenvolvimento do modelo de negócio da *startup*, se já está implementado, se possui protótipos, se o produto já está em fase de testes, ou mesmo se já possui clientes.

Nesse sentido, a própria estratégia de investimento também pode estar ligada à missão da *startup* e ao impacto que ela causa. Conforme discutido nas seções introdutórias desta tese, as *startups* sociais são empreendimentos que buscam combinar inovação, tecnologia e modelos de negócios sustentáveis para resolver problemas sociais e ambientais. Essas empresas têm como objetivo principal criar um

impacto positivo na sociedade, ao mesmo tempo em que buscam a viabilidade financeira.

Algumas características são marcantes, como o propósito central de uma *startup* social, cuja ênfase recai em abordar uma questão social ou ambiental, como pobreza, acesso à educação, saúde, meio ambiente, igualdade de gênero, além da questão racial. As *startups* sociais frequentemente empregam inovação e tecnologia para criar soluções para os problemas identificados, o que pode envolver o uso de aplicativos, plataformas online e dispositivos *IoT* (Internet das Coisas).

Ao contrário de organizações sem fins lucrativos tradicionais, as *startups* sociais geralmente operam com um modelo de negócios híbrido, buscando lucro enquanto geram impacto positivo. Elas podem gerar receita por meio de vendas de produtos ou serviços, parcerias, investimentos e doações.

É necessário mensuração de impacto. Uma característica distintiva das *startups* sociais é a ênfase na mensuração do impacto social que geram. Elas buscam acompanhar e demonstrar os resultados positivos que estão alcançando, seja em termos de pessoas ajudadas, problemas mitigados ou mudanças na comunidade.

Além disso, é possível destacar outros critérios, tais como:

Sustentabilidade Financeira: Para ter um impacto duradouro, *startups* sociais precisam ser financeiramente sustentáveis. Isso implica a criação de um modelo de negócios que permita gerar receita suficiente para cobrir os custos operacionais e de desenvolvimento, ao mesmo tempo em que investem em crescimento e impacto social.

Colaboração e Parcerias: Muitas *startups* sociais trabalham em colaboração com organizações governamentais, sem fins lucrativos e do setor privado para maximizar seu impacto. Parcerias estratégicas podem ajudar a expandir a base de recursos, alcance e expertise.

Entretanto, *startups* sociais enfrentam desafios semelhantes aos das *startups* tradicionais, como incertezas do mercado, dificuldade de obtenção de financiamento e escalabilidade. Além disso, elas também precisam equilibrar suas missões sociais com a necessidade de gerar lucro.

Muitas vezes a palavra empreender é relacionada somente à criação de novos negócios. Para Ries (2011), o empreendedorismo é um tipo de administração. Ora, se as *startups* têm caráter empreendedor, não devemos tratar a gestão delas de maneira tão isolada da disciplina tão conhecida que é a administração de empresas. Em geral,

algumas pessoas tratam empreendedorismo e administração de maneiras muito distintas, como se o empreendedorismo fosse uma ideia inovadora e excitante e a administração fosse arcaica, chata e insípida (RIES, 2011). Dessa forma, empreendedorismo e administração devem convergir. Ries (2011) nos propõe uma abordagem que recorre a ideias prévias de administração e desenvolvimento de produto, o *design thinking*, o desenvolvimento de clientes (*customer development*) e o desenvolvimento ágil. Ao analisar o caso da Toyota (toyotismo), ele se apodera do conceito de produção enxuta, para criar o que chama de “*startup* enxuta” (*lean startup*).

O período brasileiro atual é marcado por iniciativas que visam fomentar empresas nascentes. Segundo o Sebrae (2023), as incubadoras são instituições que tem como missão auxiliar micro e pequenas empresas nascentes ou que já estão em operação, tendo nessas empresas a principal característica de ofertar produtos e serviços com algum grau de inovação. Para cumprir esse objetivo, elas oferecem suporte técnico e gerencial, além de formação complementar ao empreendedor. Apoio ao desenvolvimento do novo produto também pode ser obtido através de consultorias com especialistas da área. Uma das grandes vantagens é o espaço físico oferecido individualmente, além dos espaços de convivência e salas de reunião, facilitando, assim, a troca de conhecimento com outras empresas incubadas.

Os parques tecnológicos também fazem parte desse ambiente de inovação. Especialmente em universidades, os parques constituem um complexo produtivo industrial calcado em serviços científicos e tecnológicos. Têm caráter concentrado e cooperativo, agregando empresas que trabalham com Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), constituindo-se como ambientes promotores da cultura da inovação e tecnologia. Trabalham com o conceito de inovação aberta, fortalecendo a transferência de conhecimento e interação entre as empresas.

Nesse contexto de fortalecimento do ecossistema empreendedor e de inovação tecnológica, cresce também a necessidade de compreender como esses ambientes — incubadoras, parques tecnológicos e demais estruturas de apoio à inovação — podem contribuir para além do desenvolvimento econômico, gerando impacto social relevante. A consolidação de políticas nacionais orientadas à inovação e ao impacto, como a Enimpecto e o Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação, evidencia uma mudança no paradigma: empresas nascentes e organizações inovadoras passam a ser incentivadas não apenas a criar produtos e serviços

tecnologicamente avançados, mas também a responder a desafios socioambientais complexos, ampliando o alcance e o propósito da inovação. Assim, o ambiente de apoio ao empreendedorismo inovador torna-se terreno fértil para a emergência de soluções que conciliem sustentabilidade, inclusão e transformação social — preparando o caminho para a discussão aprofundada que se segue.

3.3 INOVAÇÃO E IMPACTO SOCIAL

Recentemente, observa-se um crescente interesse pelo debate sobre inovação e, principalmente, sobre inovação social, um campo que não está isento de disputas teóricas e compreensões diversas. Dessa forma, torna-se importante demarcar o campo conceitual sobre inovação social, que será tratado a partir daqui.

Segundo Monteiro (2019), ao discutir inovação social, deve-se separar o que diz respeito à especificidade do conceito de inovação social, em relação ao conceito mais amplo de inovação e, em seguida, também destacar a questão da inovação tecnológica e seu conceito mais restrito.

Inicialmente torna-se necessário o esforço de dissociação do conceito de inovação social em relação ao conceito de inovação tecnológica. O conceito de inovação propriamente dito está intimamente ligado à ideia de inovação tecnológica, de modo que, ao voltarmos à Schumpeter (2003), percebemos que esses conceitos estão ligados ao mundo empresarial e ao surgimento de novos produtos/serviços, em um contexto em que tal fato pode ser constatado na própria definição de inovação trazida pelo manual de Oslo (1997).

A inovação social está ligada a todos os setores à medida em que pode surgir no setor público através da responsabilidade social nas empresas, através de políticas ou modelos de serviço e no terceiro setor através dos movimentos sociais e pautas como o *slow food*⁹, por exemplo (Monteiro, 2019). Nesse sentido, a inovação social traz a característica de apelo à figura do empreendedor social, que surge como um agente da mudança, capaz de abraçar uma missão social.

O empreendedor social, cuja ação visa conjugar eficácia econômica e impacto social, deverá distinguir-se do empreendedor comercial pela sua motivação de criar valor para a sociedade, e não de gerar valor para si próprio

⁹ O movimento *Slow Food* é uma iniciativa global, que surge como contraponto ao ritmo acelerado e padronizado da alimentação industrializada.

ou para a sua empresa. Contrariamente a este, cuja ação se focaliza sobre a apropriação de valor, o empreendedor social preocupa-se em gerar externalidades positivas, sobretudo nos domínios em que o Estado e o Mercado são ineficazes ou negligentes (Monteiro, 2019, p. 10).

Por isso, a inovação social tende a valorizar a adaptação das lógicas de mercado à resolução de problemas sociais. Entretanto, a inovação social também se aproxima de conceitos relacionados à economia social e solidária, principalmente em aspectos relacionados ao desenvolvimento de comunidades locais. Dessa forma, no sentido de garantir uma interpretação mais holística da inovação social e contemplar os dois paradigmas existentes em torno do conceito, Monteiro (2019, p. 23), propõe que:

Uma das premissas da inovação social é a de que ela obedece antes de mais nada a uma missão social, que deve ser clara, determinada e conhecida. Por missão social, entenda-se o encastramento da inovação numa dinâmica de mudança socialmente relevante, quer se trate da satisfação de necessidades sociais emergentes, da criação de valor de uso socialmente útil, ou da sua implantação num tecido territorial particular.

Segundo Dagnino (2014), a tecnologia social é um conceito que vai além do desenvolvimento de artefatos técnicos, buscando também compreender as relações sociais, culturais e políticas que permeiam a criação e a implementação dessas tecnologias.

Sendo assim, as tecnologias sociais são processos, produtos ou metodologias que emergem da interação entre conhecimentos científicos e populares. Elas são desenvolvidas de maneira participativa, envolvendo as comunidades e considerando suas necessidades específicas. Além disso, têm como objetivo principal promover a inclusão social, a autonomia e o empoderamento das pessoas, especialmente aquelas em situação de vulnerabilidade.

Dagnino (2014), enfatiza também a importância de se considerar o contexto sociocultural e político no qual as tecnologias sociais são implementadas, destacando que elas devem ser adaptadas e contextualizadas para atender às demandas específicas de cada comunidade. O autor em questão também ressalta o papel fundamental da educação e da mobilização social no desenvolvimento e na disseminação de tecnologias sociais como ferramentas de transformação social.

Tecnologias sociais são abordagens que integram conhecimentos científicos e locais, são participativas, adaptadas ao contexto em que se inserem e têm como objetivo central a promoção da inclusão e do desenvolvimento das comunidades.

Segundo Zucoloto et al. (2018), a relação entre ciência, tecnologia, inovação e desafios sociais, é algo que ainda não é muito explorado na literatura e nas políticas públicas. Há uma crítica em relação à imposição de metas ligadas a avaliações de impacto. Dessa forma, inovação com impacto social está diretamente ligada a produtos, serviços e processos inovadores que, de certa forma, irão atender a algum desafio social.

Nesse contexto, destacam-se as tecnologias sociais que, por definição, partem de um pressuposto de que o processo tecnológico não é neutro e sim carregado de valores. Por isso, esse processo não irá necessariamente se dar de maneira equitativa. Portanto, se as tecnologias convencionais adotadas pelas grandes empresas podem agravar desigualdades socioeconômicas, as tecnologias sociais surgem como alternativas que podem atenuar essas discrepâncias. Elas trazem consigo temas como educação, saúde, meio ambiente, energia, alimentação, habitação, trabalho e renda e tem como foco principal gerar inovações que buscam solucionar necessidades sociais que o mercado tradicional não está resolvendo (Zucoloto, 2018).

Negócios sociais são empreendimentos que buscam solucionar problemas sociais ou ambientais de forma sustentável. A ideia principal por trás dos negócios sociais é utilizar modelos de negócios e princípios empreendedores para criar impacto positivo na sociedade. Em vez de buscar apenas lucro financeiro, o objetivo dessas empresas é gerar mudanças sociais significativas, oferecendo produtos ou serviços que atendam a necessidades básicas de comunidades carentes ou que promovam a sustentabilidade ambiental.

Segundo Yunus (2010), é possível criar negócios economicamente viáveis que, ao mesmo tempo, resolvam problemas sociais, como acesso à educação, saúde, água potável e alimentação adequada. Sendo assim, os negócios sociais são diferenciados das organizações tradicionais por sua ênfase no impacto social ou ambiental. Eles geralmente reinvestem os lucros para expandir sua capacidade de atender às necessidades da comunidade ou para desenvolver novos produtos ou serviços que possam gerar ainda mais impacto positivo.

Como é possível perceber, não existe única definição de uma inovação que se caracterize com impacto social. O que existe é uma vasta gama de conceitos dispersos e relacionados ao tema. Zucoloto et al. (2018) enfatizam que o público-alvo, setores sociais, agentes inovadores e o processo produtivo em si são elementos que ajudam a caracterizar se a inovação tem um viés de impacto social.

O primeiro elemento está relacionado ao público-alvo a que a inovação se destina e deve-se observar exatamente quem seria o beneficiário direto dessa inovação. Seriam desafios específicos da sociedade ou demandas de grupos socioeconomicamente vulneráveis da população? A depender do público-alvo e da absorção da inovação pelo mercado, serão necessários estímulos governamentais para subsidiar o processo, pois no caso de grupos socioeconomicamente vulneráveis, pode não haver mercado ou se tratar de uma camada mais pobre da população, que não terá condições de arcar com esse custo.

O segundo elemento está relacionado aos “setores sociais”. Segundo Zucoloto et al. (2018), alguns setores são relevantes na geração dessas inovações com impacto social. São eles, o setor de saúde, educação, infraestrutura, habitação, saneamento e transporte. A justificativa, relaciona-se com os direitos sociais estabelecidos na Constituição Federal de 1988 e, internacionalmente, com o reconhecimento da Organização das Nações Unidas sobre alguns desses direitos. Nesse sentido, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (ODS) podem ser usados como guia para a busca de soluções para os desafios presentes em áreas sociais, tais como saúde, educação e, principalmente, o atual tema de cidades e comunidades sustentáveis.

O terceiro elemento está ligado aos agentes inovadores. Quais seriam esses agentes inovadores, que irão promover a inovação com foco no impacto social? Poderiam ser empresas com ou sem fins lucrativos? Poderiam elas constituírem-se como empresas privadas e reinvestirem completamente seu lucro? Essas questões não são pacíficas na literatura e o que se pode perceber são iniciativas que consideram essas avaliações de maneira disforme. Zucoloto et al. (2018) citam o caso do prêmio Fundação Banco do Brasil, por exemplo. Nesse caso, só podem participar instituições sem finalidades lucrativas. Contudo, a definição de agentes de impacto e negócios de impacto, segundo Yunus (2010), está ligada ao propósito a partir do qual a empresa existe e se isso está declarado na missão, visão e valores que compõem o planejamento estratégico da organização. Sendo assim, seria possível aliar a

existência de empreendimentos altamente lucrativos e que ao mesmo tempo beneficiem a parcela mais pobre da população. Por isso, ao tratar de agentes inovadores, irá considerar apenas o foco no problema a ser resolvido, e não a natureza jurídica ou a constituição da organização que está por trás do projeto.

A última questão diz respeito ao processo produtivo, que necessita ser considerado, pois se observarmos apenas o produto final e o seu impacto, mesmo que seja considerado um produto ou serviço com impacto social, o processo poderia estar atrelado a algo que piorasse a qualidade de vida da população como um todo e contribuísse negativamente com a melhoria dos indicadores atrelados a uma melhor qualidade de vida da população.

De acordo com Cunha (2022), o recente crescimento do debate a respeito de questões sociais e de desenvolvimento sustentável trouxe para a área acadêmica e de políticas públicas o debate acerca das interconexões entre a perspectiva social e de inovação. Tal feito aparece como uma mudança de paradigma em relação às décadas passadas, em que inovações exclusivamente tecnológicas eram apontadas como as de importância para o bem-estar social, haja vista que geravam emprego e renda, o essencial para o desenvolvimento da economia, acreditando-se, assim, que a partir disso ocorreria uma consequente melhoria da qualidade de vida, de forma geral.

Em 2023, o processo de inovação social ganha muita importância, em virtude da possibilidade de se superar problemas sociais, que até então não foram superados através de soluções tradicionais.

Dessa forma, Cunha (2022) descreve os processos para medir esse impacto social. Alguns dos processos mencionados pelo autor são: mapeamento dos públicos atingidos, escolher métricas adequadas, além de medir e reportar os resultados. A inovação social tem sido considerada fator chave para o alcance do desenvolvimento sustentável. Contudo, mesmo seguindo os passos na tentativa de medir o impacto social que as inovações promovem, muitas barreiras podem ser encontradas como a falta de dados para medir esses impactos e até mesmo a subjetividade no julgamento.

Devem ser levadas em consideração diferentes perspectivas e escalas, quando se pretende medir o impacto de inovações sociais, ou seja, deve ser levado em conta a questão das escalas local, regional e nacional. Além disso, a própria falta de entendimento sobre o que de fato as inovações sociais podem entregar à sociedade e sobre o próprio conceito de inovação social, aparecem como barreiras a

serem superadas, no sentido de se conseguir medir o impacto social dessas inovações.

Em suma, a falta de conscientização das partes interessadas na área de inovação social, as dificuldades na seleção de métricas para avaliar inovação social, os problemas para estabelecer critérios para identificar os mais adequados indicadores para inovação social, a falta de envolvimento dos beneficiários, a falta de recursos financeiros privados e públicos e a falta de consenso na definição de inovação social são os entraves para o estabelecimento de métricas para avaliação parametrizada desses impactos.

Entretanto, é possível indicar alguns fatores capazes de capturar a extensão e a natureza de impactos sociais/raciais. São eles:

Quadro 9 - Fatores ligados à mensuração de impacto social/racial

Dados demográficos	Coleta de informações sobre a representação de diferentes grupos étnicos e raciais dentro da população impactada.
Acesso e equidade	Avaliação do acesso igualitário aos serviços, oportunidades e benefícios para indivíduos de diferentes origens raciais.
Empoderamento econômico	Medição do impacto na mobilidade econômica e no empoderamento de comunidades historicamente marginalizadas.
Educação e treinamento	Avaliação do acesso a oportunidades educacionais e de capacitação para grupos raciais subrepresentados.
Saúde e bem-estar	Análise do impacto nas disparidades de saúde e no bem-estar de comunidades raciais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

No próximo capítulo, o presente trabalho de tese pretende entrar no debate do desenvolvimento ligado à diversidade e inclusão no Brasil. Acredita-se que a inovação e o desenvolvimento econômico e social devam vir atrelado à inclusão de toda a população. Dessa forma, o capítulo foi dividido em tópicos que irão abordar os conceitos de diversidade e inclusão, as perspectivas raciais, as políticas de ação afirmativa e a condição das pessoas negras no universo da inovação.

4 DESENVOLVIMENTO, DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO BRASIL

O conceito de desenvolvimento, ao longo das últimas décadas, deixou de ser compreendido apenas como crescimento econômico ou expansão de indicadores produtivos e passou a integrar dimensões sociais, culturais, ambientais e humanas. Desenvolvimento, hoje, envolve a capacidade de uma sociedade gerar bem-estar, ampliar oportunidades, reduzir desigualdades e promover condições equitativas para que diferentes grupos possam participar plenamente da vida econômica e social. Nesse cenário, a agenda de diversidade e inclusão assume papel estratégico: reconhecer a pluralidade de identidades, trajetórias e capacidades não é apenas uma questão ética, mas um fator determinante para inovação, competitividade e sustentabilidade. Políticas e práticas inclusivas ampliam o acesso ao desenvolvimento, fortalecem a coesão social e estimulam ambientes mais criativos e colaborativos — elementos fundamentais para enfrentar desafios contemporâneos e construir modelos de desenvolvimento mais justos, resilientes e democráticos. O presente capítulo tem como objetivo discutir esse tema e trazer alguns autores para o debate e reflexão teórica.

4.1. OS CONCEITOS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO EM DEBATE

As perspectivas relacionadas à diversidade e inclusão no Brasil têm sido temas cada vez mais relevantes e discutidos em diversos setores da sociedade, incluindo empresas, instituições governamentais, organizações não governamentais e a mídia em geral. A diversidade pode ser entendida como a presença de uma ampla variedade de características, identidades e perspectivas dentro de um determinado grupo ou ambiente. Segundo Thomas e Ely (1996), a diversidade não se limita apenas a diferenças visíveis, como raça e gênero, mas também inclui diferenças aparentemente ocultas, como origem cultural e orientação sexual. Essas diferenças individuais e grupais são fundamentais para promover a inovação, a criatividade e o desempenho organizacional.

Thomas e Ely (1996) propuseram um novo paradigma para a gestão da diversidade, argumentando que as organizações podem obter uma vantagem competitiva ao reconhecer, respeitar e capitalizar as diferenças entre seus membros.

Segundo esses autores, a diversidade não deve ser vista apenas como uma questão de justiça social, mas como uma fonte de inovação dentro das empresas.

Sendo assim, a gestão da diversidade pode ser vista como uma estratégia para maximizar a eficácia e a equidade nas organizações. O reconhecimento e a valorização das diferenças individuais podem promover um ambiente de trabalho mais inclusivo, aumentar a satisfação dos funcionários e fortalecer o comprometimento organizacional (Cox, 1994). Por outro lado, Blau (1977), ainda que destaque a importância da gestão da diversidade nas organizações, alerta a respeito dos conflitos e desafios de integração, principalmente em grupos de trabalho heterogêneos.

A inclusão é um conceito fundamental em uma sociedade diversa, que busca criar ambientes onde todas as pessoas se sintam valorizadas, respeitadas e capazes de contribuir plenamente. A inclusão vai além da mera presença física de diferentes grupos em um determinado ambiente. Ela se refere ao processo de garantir que todas as pessoas, independentemente de suas diferenças individuais ou grupais, tenham oportunidades iguais de participar, contribuir e se desenvolver plenamente. Segundo Mor Barak (2017), a inclusão envolve criar um ambiente onde todos se sintam valorizados, respeitados e capazes de expressar sua autenticidade sem medo de discriminação ou exclusão.

Baumeister e Leary (1995) destacam a importância psicológica de pertencer a um grupo. Segundo essa teoria do pertencimento, é uma necessidade básica humana se sentir parte de algo ou algum grupo. Isso influencia a autoestima, o bem-estar emocional e o senso de identidade. Uma cultura de inclusão promove um senso de pertencimento entre todos os membros do grupo, independentemente de suas diferenças individuais.

Por outro lado, a abordagem crítica da inclusão, inspirada no pensamento crítico e teorias feministas, destaca a importância de desafiar as estruturas de poder dominantes que perpetuam a exclusão e a marginalização de certos grupos sociais. Bell hooks (1994) e Audre Lorde (1984) argumentam que a verdadeira inclusão requer uma análise profunda das interseções de raça, gênero, classe e outras formas de opressão. Muitas vezes, existem barreiras estruturais que impedem a plena participação e inclusão de certos grupos, a exemplo de mulheres negras. Isso pode incluir políticas discriminatórias, práticas de recrutamento tendenciosas e falta de acessibilidade física ou digital.

A resistência à mudança também é um desafio comum na promoção da inclusão. Muitas vezes, a falta de conscientização e comprometimento da alta administração pode dificultar a implementação eficaz de políticas de inclusão. Por isso, a educação e sensibilização são fundamentais para promover a inclusão, aumentando a conscientização sobre questões de diversidade e equidade e reduzindo preconceitos e estereótipos. Políticas e práticas inclusivas que promovam a igualdade de oportunidades e a diversidade de representação em todos os níveis também são exemplos de estratégias que podem ser adotadas para promover a inclusão.

Em suma, pode-se considerar que o conceito de diversidade se refere apenas à variedade de características e identidades presentes em um grupo, e não ao processo de criar um ambiente onde todas as pessoas, independentemente de suas diferenças, sintam-se valorizadas, respeitadas e incluídas. Ao criar ambientes onde todos se sintam valorizados, respeitados e incluídos, podemos construir comunidades mais fortes, resilientes e verdadeiramente inclusivas.

Apesar dos esforços para promover a diversidade e a inclusão, é importante adotar uma visão crítica desses conceitos, examinando suas limitações, contradições e impactos nas estruturas sociais e organizacionais. Uma das principais críticas às ideias de diversidade e inclusão diz respeito às suas limitações conceituais e operacionais. Embora esses conceitos sejam frequentemente apresentados como soluções para promover a equidade e a justiça social, eles muitas vezes se concentram apenas na representação superficial de diferentes grupos, sem abordar as desigualdades estruturais subjacentes. Isso pode levar a uma abordagem superficial e *tokenista* da diversidade, onde as organizações se concentram apenas na aparência de inclusão, sem abordar as questões sistêmicas que perpetuam a exclusão e a marginalização (Alves; Silva, 2004).

O *tokenismo* é uma prática comum no contexto da diversidade e inclusão e que merece crítica. Refere-se à inclusão superficial de indivíduos provenientes de grupos sociais minorizados em organizações ou situações, muitas vezes com o objetivo de criar uma fachada de diversidade, sem realmente promover uma mudança significativa ou abordar questões estruturais de desigualdade. Essa abordagem pode fazer com que os membros desses grupos minorizados se sintam desvalorizados e instrumentalizados, pois são escolhidos não pela sua capacidade ou mérito, mas sim para cumprir uma cota ou imagem de diversidade.

O *tokenismo* pode levar a uma série de consequências negativas. Por um lado, pode criar um ambiente de trabalho ou social onde os indivíduos *tokenizados* se sintam isolados, sem apoio real ou oportunidades de avanço. Além disso, pode minar os esforços genuínos de promoção da diversidade, pois as organizações podem se contentar em simplesmente atender a requisitos mínimos de representação, sem abordar as raízes mais profundas da desigualdade. Isso pode resultar em ressentimento, desconfiança e uma falta de comprometimento genuíno com a diversidade e inclusão (Alves; Silva, 2004).

Para combater o *tokenismo* e promover uma verdadeira diversidade e inclusão, é essencial adotar abordagens mais holísticas e significativas. Isso inclui a criação de políticas e práticas que visem a equidade em todos os níveis, desde a contratação até o desenvolvimento profissional. Além disso, é importante cultivar uma cultura organizacional que valorize e celebre as diferenças, reconhecendo a diversidade como uma força que contribui para o sucesso coletivo. Ao priorizar a autenticidade e o engajamento genuíno, as organizações podem realmente criar ambientes onde todos os membros se sintam respeitados, valorizados e capacitados a contribuir plenamente (Alves; Silva, 2004).

Nesse sentido, as estruturas de poder e privilégio que perpetuam a exclusão e a marginalização de certos grupos sociais precisam ser questionadas. As políticas de diversidade e inclusão muitas vezes falham na dimensão de reconhecer as interseccionalidades de raça, gênero, classe e outras formas de opressão, o que pode levar a abordagens unidimensionais e simplistas da diversidade (hooks, 1984).

A interseccionalidade é um conceito que busca compreender como diferentes formas de discriminação e opressão se entrelaçam e se manifestam na vida das pessoas. Ela reconhece que as identidades sociais, como raça, gênero, classe, orientação sexual, religião, além da condição física dos sujeitos, não são categorias isoladas, mas sim interconectadas e mutuamente constitutivas. Pode-se citar o caso de uma mulher negra, que sofre discriminação tanto por ser mulher quanto por ser negra. Ela pode enfrentar preconceito no mercado de trabalho por ser mulher e, ao mesmo tempo, ser alvo de racismo em espaços públicos e organizacionais. A interseccionalidade ajuda a entender que a experiência de discriminação dessa mulher é diferente daquela vivida por uma mulher branca ou por um homem negro (Crenshaw, 1989).

A interseccionalidade é uma ferramenta importante para entender a complexidade das desigualdades sociais e para desenvolver políticas públicas e ações afirmativas que levem em conta as múltiplas formas de discriminação que as pessoas enfrentam. Ela convida a olhar para além das categorias isoladas, trazendo uma forma analítica para reconhecer a diversidade de experiências e realidades que existem dentro de cada grupo social (Crenshaw, 1989).

Nesse ínterim, existe a necessidade de abordar não apenas a representação superficial de diferentes grupos, mas também as estruturas de poder que perpetuam as desigualdades sociais (Crenshaw, 1989).

As organizações ainda enfrentam uma série de desafios na implementação eficaz de políticas nesse sentido. Isso inclui resistência à mudança por parte dos membros dominantes da organização, falta de recursos e compromisso da alta administração, e desafios na tradução de políticas abrangentes em práticas concretas.

Por isso, o Brasil enfrenta desafios significativos em termos de inclusão. A discriminação e o preconceito são problemas persistentes, afetando grupos minorizados em várias esferas da vida, como no mercado de trabalho, acesso à educação, saúde, moradia e justiça.

O racismo no Brasil não se manifesta apenas em atos individuais de discriminação, mas também está presente em instituições e sistemas que perpetuam desigualdades com base na raça. Essas estruturas raciais muitas vezes operam de forma aparentemente invisível e são naturalizadas na sociedade, tornando-se parte integrante das políticas, práticas e normas sociais. Questionar as estruturas de poder e privilégio que perpetuam as desigualdades sociais e buscar abordagens mais holísticas e transformadoras para promover a equidade e a justiça sociorracial parece ser o caminho adequado para encarar esses desafios.

Vale destacar também que esses desafios precisam ser encarados de maneira mais holística, priorizando não apenas os benefícios financeiros, mas também o bem-estar e a dignidade de todos os membros de uma comunidade. Isso está em destaque, pois existe uma visão utilitária e mercantilista da diversidade, que tende a tratá-la como uma ferramenta ou recurso a ser explorado em prol do benefício organizacional, em vez de valorizá-la intrinsecamente como um aspecto fundamental da justiça social e da equidade (Saraiva; Irigaray, 2009).

Além disso, essa abordagem muitas vezes enfatiza os benefícios comerciais da diversidade, como a melhoria da imagem da marca ou o acesso a novos mercados,

em detrimento dos benefícios sociais e morais de promover a inclusão e a equidade. Isso pode resultar em uma falta de comprometimento genuíno com a diversidade e inclusão, especialmente quando as empresas percebem que os benefícios financeiros não são imediatos ou tangíveis. Portanto, a diversidade não pode ser tratada apenas como um mero benefício comercial atrelado à melhoria da imagem de uma marca ou o acesso a novos mercados, por exemplo. Ela deve gerar verdadeiros benefícios sociais, que promovam inclusão e equidade.

4.2. A PERSPECTIVA RACIAL EM DEBATE

A raça não é uma categoria biologicamente válida, mas sim uma construção social e política. As diferenças raciais são produtos de processos históricos, sociais e culturais, e não de diferenças biológicas inerentes aos grupos humanos. A raça é uma construção social dinâmica que varia de acordo com o tempo, o espaço e o contexto cultural (Sansone, 2008). Ela é uma ideia inventada para justificar a dominação e a exploração de certos grupos sobre outros e as identidades raciais são moldadas por relações de poder e ideologias dominantes. Segundo Sansone (2003, p. 70):

Se examinarmos o caso brasileiro, veremos de uma maneira específica a mudança no significado do termo. A primeira coisa a lembrar é a seguinte: as raças foram, de fato, um conceito nativo no Brasil e, durante muito tempo, uma categoria de posição social. Pelo menos até o começo do século XX, essa era uma categoria totalmente antinatural; somos uma nação que se formou com a escravidão, e essa escravidão não era uma escravidão generalizada de todos os povos, mas somente daqueles localizados numa determinada parte do continente africano... Essas pessoas escravizadas foram chamadas de “africanas” e “negros”; essas foram, digamos, as duas identidades criadas originalmente na sociedade escravocrata brasileira, em que o negro tinha um lugar e esse lugar era a escravidão.

Sendo assim, a racialidade é um fenômeno multifacetado que engloba não apenas características físicas, mas também identidades, experiências e relações sociais. Nesse sentido, a raça é vista como uma categoria fluida e situacional, moldada por uma variedade de fatores sociais, históricos e culturais. As representações de raça são construídas e negociadas em diferentes contextos sociais e culturais. Nesse sentido, é possível destacar o papel da mídia, da política e das instituições sociais na reprodução das hierarquias raciais e na perpetuação de estereótipos, discriminações e preconceitos (Sansone, 2003).

É válido também distinguir os conceitos de discriminação e preconceito. A discriminação refere-se à prática de tratar alguém de forma injusta ou desigual com base em características percebidas, como raça, etnia, gênero, religião ou orientação sexual. Essas características são percebidas e utilizadas como justificativa para negar oportunidades, acesso a serviços ou tratamento igual perante a lei. A discriminação pode ser tanto individual, ocorrendo em interações cotidianas entre pessoas, quanto institucional, manifestando-se em políticas e práticas discriminatórias em organizações e sistemas sociais (Almeida, 2008).

Já o preconceito refere-se a atitudes negativas, estereótipos e crenças arraigadas em relação a grupos específicos com base em características como raça, etnia, religião ou nacionalidade. O preconceito pode ser expresso de forma consciente ou inconsciente e é frequentemente alimentado por estereótipos, generalizações e falta de contato ou entendimento com grupos minoritários. Embora o preconceito possa não se traduzir necessariamente em ações discriminatórias, ele pode contribuir para a manutenção de sistemas de poder desiguais e perpetuar estigmas e exclusão social. O preconceito é apenas uma parte do problema mais amplo do racismo e da discriminação estrutural. Desafiar o preconceito individual não é suficiente para combater as injustiças sociais (Almeida, 2008).

É importante reconhecer que o racismo é um fenômeno sistêmico que requer uma abordagem abrangente e multifacetada para ser enfrentado. Para Almeida (2008), o racismo não é apenas uma manifestação de preconceito individual, mas sim um sistema estrutural de opressão que permeia todas as esferas da sociedade. Almeida (2008) destaca que o racismo está enraizado em instituições, normas sociais e políticas públicas que perpetuam a marginalização e a desigualdade racial. Ele argumenta que o racismo não se limita a atitudes discriminatórias, mas também se manifesta em disparidades econômicas, acesso desigual a recursos e oportunidades, violência institucional e representações estereotipadas nas mídias e discursos públicos.

O racismo estrutural é visto como uma forma de opressão enraizada nas instituições, normas sociais e políticas públicas. Esse tipo de racismo perpetua a marginalização e a desigualdade racial ao longo do tempo, moldando as oportunidades e experiências de vida de pessoas racializadas (Almeida, 2008).

Já o racismo institucional se manifesta nas práticas discriminatórias e políticas de instituições governamentais, corporativas e educacionais. São exemplos o viés

racial em processos de contratação, a segregação escolar e a discriminação racial no sistema de justiça criminal.

Além disso, Almeida (2008), reconhece a interseccionalidade do racismo, ou seja, suas interações com outras formas de opressão, como sexismo, classismo e homofobia. Ele argumenta que as experiências de racismo são moldadas por múltiplas identidades e sistemas de poder e, portanto, exigem uma análise interseccional para serem plenamente compreendidas.

A interseccionalidade desafia abordagens simplistas de justiça social, que tendem a tratar as pessoas como representantes de um único grupo ou identidade. Em vez disso, ela enfatiza a importância de reconhecer e entender as interconexões entre diferentes sistemas de opressão para abordar adequadamente as experiências e necessidades das pessoas marginalizadas. Essa abordagem tem sido fundamental especialmente nos campos de estudos de gênero, estudos étnicos e raciais, sociologia e justiça social. Ela ajuda a pensar políticas e práticas que visam promover a equidade e a inclusão, levando em consideração a complexidade das identidades e das experiências das pessoas (Crenshaw, 1989).

No caso do racismo brasileiro, é interessante observar o contexto de formação econômica e social e dos Estados brasileiros, em que a abolição tardia da escravidão se reflete diretamente na estrutura econômica e social, que corrobora com a ampliação das desigualdades entre as classes (Furtado, 2006). Entretanto, a ideia de nacionalidade que faz parte do discurso dos Estados atuais, cria regras e normas de comportamentos de indivíduos conforme a raça e gênero, de modo que esses padrões acabam por causar a exclusão dos que não se adequam às lógicas hegemônicas e colonialistas. Dessa forma, o projeto de nação brasileiro acaba por criar instrumentos capazes de institucionalizar o racismo. Esse processo é também responsável por criar formas de dominação que acabam por gerar repressivas políticas estatais de segurança pública, por exemplo. Políticas de violência e austeridade como essa são responsáveis por naturalizar a destruição da vida das pessoas negras, sob a justificativa da preservação da economia e da segurança da sociedade pós-moderna e neoliberal (Almeida, 2018). Tal fato é fundamental para compreender as formas contemporâneas de poder e dominação.

A instrumentalização do poder estatal para controlar não apenas a vida dos cidadãos, mas também sua morte, termo conhecido como necropolítica (MBEMBE, 2018), destaca como certos corpos são marcados para morrer, seja através de

violência direta, negligência sistêmica, exclusão social e/ou outras formas de opressão.

A necropolítica não é apenas uma ferramenta de controle social, mas também um mecanismo de poder que transforma a própria noção de soberania do estado. Tradicionalmente, a soberania é associada ao poder de manter e controlar a vida dos cidadãos, mas a necropolítica sugere que, em muitos casos, essa soberania é exercida não só na preservação da vida, mas também na determinação da morte de grupos raciais minorizados, a exemplo de pessoas negras.

Além disso, a necropolítica não se limita apenas a situações extremas, como regimes ditatoriais ou estados de exceção. Ela permeia várias esferas da vida contemporânea, incluindo políticas de segurança, migração, saúde pública e até mesmo questões ambientais. Por exemplo, a maneira como certas populações são expostas a poluentes ambientais, como em áreas de baixa renda, pode ser vista como uma manifestação da necropolítica. Outro exemplo pode ser retomado a partir da experiência que a pandemia do coronavírus nos trouxe. A Covid-19 foi mais um elemento da necropolítica, que acabou por exterminar sobretudo indivíduos negros e pobres no Brasil (Arruda; Santos, 2021).

Contudo, voltando à questão do racismo, cabe ainda mencionar que Almeida (2018) aponta que o racismo não é tão somente um resquício da escravidão, mas sim um sistema de opressão que se constituiu na modernidade e no capitalismo, e a depender das tensões e contradições, ele é renovado dentro da estrutura de perpetuação e distribuição do poder entre as classes sociais do sistema de (re)produção capitalista. Em virtude de o processo de formação econômica e social do Brasil ser caracterizado por ditaduras e supressão de direitos e do estado de bem-estar social, as desigualdades de raça e gênero tendem a se acentuar e fazer parte da estrutura desse sistema capitalista que insere a questão do racismo e o coloca como tema imbricado em uma estrutura que reforça ciclicamente o racismo estrutural.

Historicamente, as políticas que caracterizaram a busca por um Estado de bem-estar social falharam ao não incluírem as pessoas negras (Hamilton; Darity, 2009). As políticas de Estado de bem-estar social, em linhas gerais, têm como objetivo principal fornecer proteção social e garantir acesso a serviços básicos, como saúde, educação, moradia e segurança social, visando reduzir as desigualdades sociais e promover o bem-estar geral da população (Kerstenetzky; Kerstenetzky, 2015). No entanto, ao longo da história, as políticas de bem-estar social nem sempre foram

equitativas em relação à população negra, muitas vezes refletindo e perpetuando desigualdades existentes nesse grupo (Hamilton; Darity, 2009).

A relação entre as políticas de bem-estar social e a população negra pode ser complexa e multifacetada. Em muitos países, as políticas de bem-estar social foram historicamente desenvolvidas em contextos em que a população negra foi marginalizada e excluída social, política e economicamente. Isso levou a lacunas significativas no acesso da população negra aos serviços fornecidos pelo Estado de bem-estar (Hamilton; Darity, 2009).

Além disso, as políticas de bem-estar social muitas vezes não levam em consideração as disparidades raciais existentes na distribuição de recursos e oportunidades. Por exemplo, programas de assistência social podem não abordar adequadamente as necessidades específicas das comunidades negras, resultando em maior vulnerabilidade e exclusão. Outra questão importante é a discriminação institucional e estrutural que pode perpetuar desigualdades raciais no acesso aos recursos do Estado de bem-estar social. Por exemplo, sistemas de saúde e educação podem ser afetados por preconceitos implícitos e práticas discriminatórias que resultam em um acesso desigual aos serviços e recursos disponíveis.

Para abordar efetivamente as desigualdades raciais nas políticas de bem-estar social, é necessário um compromisso explícito com a equidade racial em todas as etapas do desenvolvimento e implementação dessas políticas. Isso inclui a coleta de dados desagregados por raça para identificar disparidades, o envolvimento das comunidades afetadas na formulação de políticas e a implementação de medidas específicas para abordar as necessidades e experiências da população negra.

Além disso, é fundamental reconhecer e confrontar as estruturas de poder e as relações raciais que sustentam as desigualdades sociais, econômicas e políticas. Isso pode envolver a implementação de políticas afirmativas, a promoção da diversidade e inclusão em todas as esferas da sociedade e o fortalecimento das instituições democráticas para garantir a representação e participação equitativa de todos os grupos sociais.

É fundamental equilibrar a incapacidade do sistema capitalista em possibilitar algum tipo de integração social baseada em reparações históricas, que faz com que o sistema entre em crise. Essa crise sistêmica é cíclica e passa por períodos de austeridade fiscal, que pode gerar ainda mais a diminuição do papel do Estado, com supressão de políticas públicas voltadas a reduzir essa crise sistêmica, como a política

de ações afirmativas, por exemplo. Nesse contexto, encaixam-se as privatizações e a negação do Estado ao resolver essas questões e endereçá-las diretamente à iniciativa privada. Portanto, a superação do racismo consiste em focar a análise como sendo um elemento estrutural, decorrente de processos de dominação, para, de certa forma, pensar em caminhos alternativos de organização da sociedade (Almeida, 2018).

Por isso, é necessário a construção de políticas públicas de ações afirmativas que visem dismantlar essas estruturas discriminatórias, garantindo oportunidades equitativas para todos os membros da sociedade, independentemente de sua cor e pertencimento racial.

Algumas iniciativas têm sido implementadas no país. Empresas têm adotado políticas de diversidade e inclusão em seus ambientes de trabalho, promovendo a contratação de profissionais de diferentes origens e incentivando a criação de ambientes mais inclusivos. Além disso, há movimentos sociais, ONGs e grupos ativistas que lutam pela promoção dos direitos e pela igualdade de oportunidades para todos os cidadãos brasileiros.

No campo legislativo, há leis que visam proteger os direitos de grupos minorizados e combater a discriminação, como a lei de cotas (lei nº 12.711/2012), que reserva vagas para pessoas com deficiência, negros e indígenas em instituições de ensino superior e em concursos públicos (lei nº 15.142/2025), e a lei de acessibilidade, que estabelece normas para garantir o acesso de pessoas com deficiência a espaços públicos e privados.

Contudo, segundo dados do IBGE (2021), a taxa de desocupação de pretos, pardos e indígenas em 2015 saltou de 7,96% para 14,52% em 2021. Enquanto isso, a taxa de desocupação entre os brancos em 2015, que era de 7,31% em 2021 passou a ser de 10,29%. Tal aumento na taxa de desocupação pode estar relacionado ao reflexo da crise a partir de 2015, contudo, além do crescimento da desocupação, é possível também observar um aumento das desigualdades raciais (Feres et al, 2024).

Ainda nesse contexto, cabe ressaltar a diferença na média renda individual por raça no Brasil. No ano de 1987, a renda média individual da população branca era de R\$ 3.081,92 e passou para R\$ 3.452,63 em 2021. Em contrapartida, a renda média da população preta, parda e indígena em 1987 era de R\$ 1.512,21 e passou para R\$ 2.031,81 em 2021 (Feres et al., 2024).

Como visto, apesar dos avanços, ainda há muito a ser feito para garantir uma sociedade verdadeiramente inclusiva e igualitária no Brasil. É fundamental continuar

promovendo o diálogo, a conscientização e ações concretas para superar as barreiras que impedem a plena participação e o desenvolvimento de todos os indivíduos, independentemente de sua origem, identidade ou condição. A próxima seção deste trabalho irá expor as ações afirmativas e destacar o papel que essas políticas podem desempenhar no referido contexto.

4.3. AS POLÍTICAS DE AÇÃO AFIRMATIVA

As ações afirmativas são políticas ou programas destinados a corrigir desigualdades históricas, promover a inclusão e aumentar a representatividade de grupos marginalizados ou sub-representados em diversas áreas da sociedade, como educação, emprego e política. Geralmente, essas políticas visam amparar grupos que enfrentam discriminação sistemática com base em características como raça, gênero, etnia e origem socioeconômica (Lima, 2019).

Sendo assim, em suma, pode-se dizer que as políticas públicas de ações afirmativas são programas e medidas adotadas com o objetivo de corrigir desigualdades históricas e promover a inclusão de grupos socialmente marginalizados (Feres Jr. et al., 2018).

Essas políticas têm como objetivo promover a igualdade de oportunidades e enfrentar as desigualdades estruturais presentes na sociedade brasileira. No entanto, é importante ressaltar que a eficácia e a implementação dessas políticas podem variar, e ainda há desafios a serem superados para garantir uma inclusão verdadeira e duradoura para todos os cidadãos.

A escolha de políticas de ação afirmativa envolve uma série de considerações, incluindo questões éticas, morais, sociais e econômicas. Três são os principais argumentos para a justificação e escolha de políticas de ação afirmativa: reparação, justiça distributiva e diversidade (Feres Jr., et al., 2018).

A reparação é necessária para compensar injustiças históricas e estruturais que têm impactado grupos marginalizados ao longo do tempo. Por exemplo, nos Estados Unidos, políticas de ação afirmativa foram implementadas para abordar as desigualdades resultantes da escravidão, segregação racial e discriminação sistemática em várias esferas da sociedade. Essas políticas visam corrigir as disparidades resultantes dessas injustiças históricas, oferecendo oportunidades adicionais para grupos que foram historicamente prejudicados.

As políticas de ação afirmativa, também promovem diversidade e enriquecimento social em instituições educacionais, locais de trabalho e em outras esferas da sociedade. A presença de pessoas com diferentes origens, experiências e perspectivas é vista como benéfica, pois pode levar a um ambiente mais inclusivo, estimula a criatividade, a inovação e o pensamento crítico. Além disso, a interação entre pessoas de diferentes grupos pode ajudar a combater estereótipos e preconceitos, promovendo uma sociedade mais justa e tolerante.

Além disso, através das políticas de ações afirmativas, também é possível corrigir as desigualdades estruturais persistentes que continuam a afetar certos grupos da sociedade. Mesmo que a discriminação explícita possa ter diminuído em alguns contextos, as desigualdades econômicas, educacionais e sociais muitas vezes persistem devido a fatores históricos e estruturais. As políticas de ação afirmativa são vistas como uma maneira de interromper esses ciclos de desigualdade, fornecendo recursos adicionais e oportunidades para grupos historicamente marginalizados, ajudando a nivelar o campo de jogo e a criar condições mais equitativas para todos os membros da sociedade (Feres Jr. et al., 2018).

As ações afirmativas têm uma história que remonta a várias décadas e têm sido implementadas em diferentes partes do mundo para lidar com as desigualdades sociais e promover a inclusão de grupos historicamente marginalizados.

Nos Estados Unidos, as políticas de ação afirmativa remontam às décadas de 1960 e 1970, quando o governo começou a implementar medidas para combater a discriminação racial e promover a igualdade de oportunidades. O presidente Lyndon B. Johnson assinou a Ordem Executiva nº 11.246, em 1965, que exigia que empregadores federais adotassem ações afirmativas para garantir igualdade de emprego. Desde então, várias leis e decisões judiciais moldaram o panorama das ações afirmativas nos EUA, abrangendo áreas como educação, emprego e contratação pública.

O *apartheid* na África do Sul resultou em décadas de discriminação racial e segregação institucionalizada. Após o fim do *apartheid*, em 1994, o governo sul-africano implementou políticas de ação afirmativa para corrigir as injustiças do passado e promover a inclusão econômica e social dos negros e outras minorias étnicas. Embora menos comuns do que nos EUA, as ações afirmativas têm sido implementadas em alguns países europeus para abordar desigualdades étnicas,

raciais e de gênero. Por exemplo, alguns países têm políticas de cotas para mulheres em cargos políticos e diretrizes para promover a diversidade em locais de trabalho.

No contexto do Brasil, as ações afirmativas voltadas à população negra são demandadas enquanto mecanismo para se combater o racismo. Algumas das principais políticas de ações afirmativas no Brasil incluem cotas raciais e sociais. Essa política reserva uma porcentagem de vagas em instituições de ensino superior, empregos públicos e outros programas para pessoas de grupos raciais historicamente marginalizados, como negros e pessoas de baixa renda. As cotas podem ser divididas em cotas étnico-raciais (para negros e indígenas) e cotas sociais (para estudantes de escolas públicas ou de baixa renda). Além disso, também é possível contar com a lei de cotas para pessoas com deficiência, programas de transferência de renda como o “Bolsa Família”, políticas de acesso à saúde e educação como o programa “Mais Médicos” e Leis que visam combater violência doméstica e familiar, como a “Maria da Penha”, por exemplo.

Sendo assim, todo programa, sendo ele público ou privado e que tenha por objetivo garantir recurso ou algum direito específico a grupos sociais excluídos ou desfavorecidos, com vistas a um bem coletivo pode ser considerado como ação afirmativa (Feres Jr., et al., 2018). É interessante destacar que até mesmo empréstimos com juros baixos, bolsas de estudo, empréstimos preferenciais e acesso privilegiado a contratos públicos por empresas administradas por minorias, podem ser consideradas ações afirmativas.

Essa definição parece estar bem próxima em relação às políticas desenvolvimentistas, oriundas do Estado de Bem-Estar Social, como, por exemplo, os programas de incentivo do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que garantem empréstimos a juros abaixo do valor de mercado e até mesmo políticas de estímulo ao empreendedorismo e criação de empresas e setores específicos e estratégicos para o desenvolvimento social (Feres Jr. et al., 2018).

A justificativa fundamental para que essa política exista é que ela produz um bem para toda a sociedade – por exemplo, crescimento econômico, mais justiça social, ou mesmo maior equilíbrio do desenvolvimento regional. Em outras palavras, a despeito de não serem associadas à expressão “ação afirmativa”, essas políticas funcionam de acordo com os princípios normativos similares (Feres Jr. Et al., 2018, p. 17).

Ainda segundo Feres Jr. et al. (2018), a destinação de recursos públicos a empresas privadas não são alvo de críticas e resistência, enquanto o mesmo não acontece quando os orçamentos públicos são destinados a grupos historicamente discriminados. Essa desaprovação por parte da população muitas vezes pode frear o desenvolvimento de novas ações afirmativas.

As políticas de ação afirmativa não apenas promovem a justiça social, mas também trazem benefícios econômicos e sociais para a sociedade como um todo. Voltando ao caso brasileiro, é possível remontar às décadas de 1960 e 1970 no que tange às ações afirmativas, apesar de essa pauta ganhar maior destaque e efetividade a partir dos anos 2000. Nas décadas de 1960 e 1970, surgiram os primeiros debates sobre políticas de ação afirmativa no Brasil, especialmente relacionadas à questão racial. O movimento negro e outras organizações sociais começaram a pressionar o governo e a sociedade por medidas que combatessem a discriminação racial e promovessem a inclusão de afrodescendentes em áreas como educação e emprego (Schwarcz, 2019).

A conferência mundial contra o racismo, a discriminação Racial, a xenofobia e formas correlatas de intolerância, conhecida como conferência de Durban, na África do Sul, realizada em 2001, reuniu representantes de diversos países para discutir questões relacionadas ao racismo e à discriminação racial, além de proporcionar um fórum global para debater os desafios enfrentados pelas comunidades afrodescendentes em todo o mundo. O evento destacou a urgência de adotar medidas concretas para combater o racismo e promover a igualdade racial (Carneiro, 2002).

No Brasil, a Conferência de Durban teve um impacto significativo ao chamar a atenção para a necessidade de políticas de ação afirmativa para enfrentar as desigualdades raciais. As discussões e compromissos estabelecidos durante a conferência contribuíram para sensibilizar o governo e a sociedade brasileira sobre a importância de adotar políticas que promovam a inclusão e a igualdade racial (Bentes, 2002).

A Constituição Federal de 1988 estabeleceu bases legais para políticas de igualdade e inclusão social, reconhecendo a igualdade de todos perante a lei e proibindo a discriminação. Embora não tenha mencionado explicitamente as ações afirmativas, seus princípios foram fundamentais para embasar futuras políticas nesse sentido. Os principais dispositivos constitucionais relacionados estão no Artigo 5º da CF/88, o qual trata do princípio da igualdade, estabelecendo que todos são iguais

perante a lei, sem distinção de qualquer natureza. Isso serve como base para a promoção da igualdade de direitos e oportunidades para todos os cidadãos, independentemente de raça, cor, gênero, religião, ou qualquer outra condição.

O princípio da dignidade da pessoa humana, expresso no Artigo 1º inciso III, reconhece a dignidade da pessoa humana como um dos fundamentos da República Federativa do Brasil. Esse princípio é fundamental para garantir que todas as pessoas sejam tratadas com respeito e que tenham acesso a condições de vida dignas.

Os direitos sociais que estão presentes no artigo 6º e 7º relacionados à saúde, trabalho, moradia, lazer, entre outros, também são fundamentais para garantir a igualdade de oportunidades e condições de vida dignas para todos os cidadãos.

Por fim, A CF/88 também traz explicitamente em seu Artigo 3º, inciso IV o combate ao racismo, estabelecendo como um dos objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil a promoção do bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação. Esse dispositivo constitucional é importante e fundamenta políticas de combate ao racismo e de promoção da igualdade racial, que tem como uma das formas de desdobramento as políticas de ação afirmativa.

A lei 10.639/2003, que perfaz um tipo de política de ação afirmativa, tornou obrigatório o ensino da história e cultura afro-brasileira e africana nas escolas brasileiras. Ela foi um marco importante para promover a valorização da história e cultura afrodescendente, combatendo a invisibilidade e o preconceito histórico. Críticos dessa lei argumentam que ela pode ser vista como uma imposição governamental no currículo escolar, interferindo na autonomia das escolas e dos professores. Além disso, há debates sobre a adequação do conteúdo programático e sobre a capacitação dos professores para ministrar esses temas de forma eficaz.

A lei 12.288/2010 - Estatuto da Igualdade Racial, tem por objetivo combater a discriminação racial e promover a igualdade de oportunidades para a população negra. Entre outras medidas, o estatuto estabelece a criação de políticas de promoção da igualdade racial e o combate ao racismo institucional. O Estatuto da Igualdade Racial ainda enfrenta desafios em sua implementação efetiva. Muitas das políticas propostas ainda não foram completamente implementadas, de modo que a lei dispõe de configuração “prática” distante do que foi proposto inicialmente e do que se aspirava como medida concreta e efetiva para promover a igualdade racial (Silva, 2012).

O Estatuto da Igualdade Racial é uma legislação que apenas simboliza o compromisso do governo com a questão racial, sem fornecer os mecanismos eficazes para a implementação de políticas concretas de combate ao racismo estrutural. A lei é considerada carente de dispositivos específicos e de recursos necessários para efetivar mudanças substanciais na sociedade brasileira.

Com efeito, havia muita expectativa na definição de um instrumento que pudesse realmente intervir na expressiva desigualdade racial que assume papel estruturante na sociedade brasileira. Como apresentado, esse instrumento foi-se alterando com o tempo, ficando, especialmente nos últimos anos de tramitação, mais distante dos princípios e linhas gerais que nortearam sua formulação (Silva, 2012, p. 20).

Além disso, as alterações sofridas no texto minaram chances de intervenção de maneira mais direta na questão da desigualdade racial. Mesmo com a legislação vigente, a implementação efetiva da lei requer um compromisso real das autoridades governamentais em garantir que suas disposições sejam aplicadas de maneira abrangente e justa.

As alterações que conduziram o texto de um caráter impositivo para uma abordagem mais autorizativa e que suprimiram medidas que poderiam intervir de maneira mais direta e imediata no quadro de desigualdades raciais provocaram um mal-estar dentro do próprio movimento negro (Silva, 2012, p. 20).

Dessa forma, tem-se posto o estatuto e então é necessário discutir em que medida essa lei pode contribuir para o combate à discriminação e às desigualdades raciais. É necessário um comprometimento por parte do Estado, principalmente no que tange à regulamentação. Esse movimento deve ir em direção a um olhar regional e local, no sentido de implementar novos instrumentos legais que sejam decorrentes da lei 12.288/2010 (Silva, 2012).

A lei 12.711/2012 trata a questão das cotas nas universidades. Esta lei estabelece a reserva de vagas para estudantes oriundos de escolas públicas, com percentual destinado a negros e indígenas, nas instituições federais de ensino superior. Essa política visa reduzir as desigualdades de acesso à educação superior e promover a inclusão social e racial. O debate em torno das cotas sociorraciais nas universidades envolve questões sobre mérito acadêmico *versus* justiça social. Enquanto alguns críticos argumentam que as cotas podem comprometer a qualidade do ensino superior ao admitir alunos com notas mais baixas apenas por critérios

raciais, outros destacam a importância de corrigir desigualdades históricas e oferecer oportunidades equitativas para todos.

Essa lei está em vigor há mais de 10 anos e segundo Senkevics e Mello (2022), é preciso acompanhar o cumprimento da legislação por meio do monitoramento da trajetória acadêmica dos cotistas, e não somente através do acompanhamento do ingresso. Dados como permanência, evasão e diplomação dos cotistas são fundamentais.

O debate sobre a política de ação afirmativa fica restrito à entrada no sistema, com pouca ênfase sobre o que acontece no lado da saída. Essa constatação coaduna com as sugestões de Neves, Sampaio e Heringer (2018) e de Barbosa e Gandin (2020) a respeito da necessidade de se aprofundarem os conhecimentos sobre trajetória estudantil dentro da educação superior (Senkevics; Mello, 2022, p. 227).

Além disso, cabe destacar também a importância de averiguar a situação dos cotistas após a saída da universidade. Efeitos como inserção no mercado de trabalho, impactos sobre as desigualdades socioeconômicas e étnico-raciais na sociedade são fundamentais e precisam ser levados em consideração na análise (Senkevics; Mello, 2022).

Por fim, a mais recente lei 12.990/2014, trata de cotas em concursos públicos ao reservar uma porcentagem das vagas nesses certames para pessoas pretas e pardas, com o objetivo de aumentar a representatividade desses grupos nos cargos públicos e combater o racismo no serviço público. O debate em torno das cotas em concursos públicos gira em torno da eficácia dessa medida para promover a igualdade racial no serviço público, bem como questões relacionadas à avaliação da autodeclaração racial e à necessidade de políticas complementares para enfrentar o racismo institucional dentro das autarquias públicas.

Além das cotas raciais, o Brasil implementou outras políticas de ação afirmativa, como o Programa Universidade para Todos (ProUni), que oferece bolsas de estudo em instituições privadas para estudantes de baixa renda, e o Sistema de Seleção Unificada (Sisu), que reserva vagas para estudantes de escolas públicas (Avritzer, 2012).

Para entender a evolução das políticas de ação afirmativa no ensino superior brasileiro, é útil distinguir dois momentos históricos. O primeiro deles se iniciou em 2001, com a adoção de cotas pela UERJ, e se encerrou em 2012, ano de aprovação da Lei Federal 12.711 (Lei de Cotas). Este evento impôs

um modelo de ação afirmativa para todas as instituições de ensino superior e técnico federais, que acabou sendo mimetizado por instituições estaduais, dando início a um segundo momento da história desse gênero de política em nosso país. O primeiro momento (2001-12) se caracterizou por uma profusão de desenhos procedimentais e pela adoção de medidas de diferentes tipos de política (cotas e bônus) endereçadas a diversos grupos de beneficiários (oriundos de escola pública e/ou de baixa renda, alunos pretos e pardos etc.). No segundo momento (2012-18), há uma convergência procedimental induzida pela homogeneização do modelo federal, que combina e sobrepõe quatro cotas diferentes (Feres Jr. Et al. 2018, p. 90).

Embora não seja um consenso a eficácia da lei de cotas entre os diversos atores sociais envolvidos, o processo de legitimação da ação afirmativa no Brasil tem se mostrado bastante interessante. As cotas podem oferecer justiça social e reparação histórica, conforme já conceituado, além de diversidade e representatividade. A implementação de cotas aumentou a presença de estudantes pretos e pardos em universidades e melhorou seus resultados acadêmicos (Senkevics; Mello, 2022).

A reserva de vagas apenas por critérios de renda, sem levar em consideração a raça, pode ter diversas consequências como perpetuação das desigualdades raciais. Ao ignorar as desigualdades raciais existentes em muitos países, a reserva de vagas baseada apenas na renda pode falhar em abordar o racismo estrutural e as disparidades socioeconômicas historicamente enfrentadas por grupos raciais marginalizados. Isso pode resultar na perpetuação da exclusão e da marginalização da população negra e de outras minorias étnicas. A adoção exclusiva de critérios de renda também pode obscurecer a importância do reconhecimento e enfrentamento das questões raciais. Isso pode levar à negação ou minimização do racismo e da discriminação racial, impedindo o progresso na promoção da igualdade racial e na conscientização sobre essas questões.

Além disso, pode resultar na diminuição da representatividade através da sub-representação de grupos racialmente marginalizados em instituições e espaços de poder. Isso pode limitar a diversidade e a representatividade em áreas como educação, política e negócios. Mesmo que a reserva de vagas por critérios de renda ajude a mitigar as desigualdades socioeconômicas, ela pode não ser suficiente para garantir igualdade de oportunidades para grupos racialmente marginalizados (Senkevics; Mello, 2022).

Segundo Feres Júnior et al. (2018), com o passar dos anos a população passou a aceitar cada vez mais essas políticas raciais como forma de promoção da igualdade e justiça sociais.

É razoável afirmar que a sensibilidade do brasileiro médio à desigualdade racial e questões correlatas parece estar aumentando ao longo dos anos. Poucas pessoas teriam a coragem de afirmar não haver racismo no Brasil (Feres Jr. et al., 2018, p. 168).

Ainda sobre esse processo, é possível afirmar que as ações afirmativas raciais e sociais, superaram os limites do ensino superior, indo além do ensino e fazendo parte do mercado de trabalho, expediente que se constitui como de fundamental importância para a diminuição da desigualdade racial e social no Brasil. Indo além desse contexto, as ações afirmativas aparentam estar presentes nas políticas públicas que incentivam o empreendedorismo social, por exemplo. No próximo tópico esse trabalho iremos tratar sobre a população negra e o empreendedorismo no ecossistema de inovação do mercado brasileiro.

4.4. A CONDIÇÃO DAS PESSOAS NEGRAS NO UNIVERSO DA INOVAÇÃO

O debate sobre a dimensão do racismo no universo da inovação é complexo e multifacetado, e tem ganhado cada vez mais atenção nos últimos anos. O racismo estrutural limita as oportunidades para os negros no campo da inovação. As barreiras institucionais, preconceitos e estereótipos, já discutidos anteriormente ao longo deste capítulo, podem impedir o acesso igualitário a recursos, financiamento e redes de contatos necessários para o sucesso no empreendedorismo e na inovação. Nesse sentido, a ausência de diversidade racial nos setores de inovação ainda pode resultar em produtos, serviços e soluções que não atendem adequadamente às necessidades de comunidades racialmente diversas. Nesse sentido, a inclusão de perspectivas e experiências diversas é fundamental, não só para a inserção social da população negra, como também para a criação de soluções inovadoras e sustentáveis. A exclusão de indivíduos negros do universo da inovação pode perpetuar as desigualdades raciais ao longo do tempo, criando um ciclo de falta de representatividade, oportunidades limitadas e acesso desigual a recursos.

Contudo, ainda há argumentos que apontam que o racismo não é uma questão relevante no universo da inovação, e que o sucesso é determinado apenas

pelo mérito e pela capacidade individual. A meritocracia é um princípio que sustenta que as recompensas e oportunidades devem ser distribuídas com base no mérito individual, ou seja, aqueles que trabalham duro e têm habilidades e talentos superiores devem ser recompensados com sucesso e ascensão social. Defensores da meritocracia argumentam que esse princípio promove a eficiência, a competição saudável e a motivação para o autodesenvolvimento.

Essa perspectiva, vale ressaltar, muitas vezes ignora as barreiras estruturais e sistêmicas que dificultam o acesso igualitário a oportunidades para grupos socialmente minorizados, a exemplo de pessoas negras. Além disso, essa perspectiva meritocrática acaba por criar um discurso fantasioso, baseado na premissa de que todas as pessoas estão em igualdade de condição em uma suposta competição para um posto de trabalho, acesso à educação pública, entre outros. Esse discurso prejudica a implementação de políticas públicas de ações afirmativas, ao afirmar que as ações afirmativas ferem diretamente princípios meritocráticos, penalizando diretamente o esforço individual de quem se esforçou em determinado objetivo. Tal discurso serve para ampliar as barreiras existentes entre negros e brancos no tocante à igualdade de acesso a oportunidades, fazendo com que não haja eficácia nas políticas de ações afirmativas, que deveriam ser responsáveis por promover a verdadeira igualdade de oportunidades.

O campo das políticas públicas de inovação é um exemplo ímpar, pois existem diversos processos de seleção de empresas para participar de programas de desenvolvimento de negócios, em que é possível perceber a ausência de políticas de ação afirmativa. O processo seletivo costuma ter o caráter completamente meritocrático e não leva em consideração se as empresas participantes tiveram acesso aos mesmos recursos, para que seja garantido a verdadeira igualdade em termos competitivos. Dessa forma, as próprias políticas públicas de fomento à inovação, podem acabar reforçando a desigualdade estrutural existente entre negros e brancos, ao garantir apoio somente às empresas que cumpram requisitos meritocráticos estipulados em parâmetros diversos, dos quais não levem a questão racial em consideração.

Existem ainda polêmicas em torno de ações afirmativas no campo da inovação e empreendedorismo, pois existem argumentos de que políticas de cotas ou programas de diversidade podem resultar em discriminação reversa ou em diminuição da qualidade e do mérito.

O termo discriminação reversa é usado para descrever situações em que pessoas de grupos sociais considerados privilegiados são prejudicadas em favor de membros de grupos historicamente marginalizados, como mulheres, minorias raciais ou grupos socioeconômicos desfavorecidos. O argumento vai no sentido de que ao privilegiar certos grupos, as políticas de ação afirmativa podem criar uma situação em que indivíduos de grupos considerados não beneficiários são injustamente prejudicados em termos de oportunidades educacionais, de emprego ou outras oportunidades. Eles afirmam que isso viola o princípio de igualdade formal de oportunidades e justiça para todos, independentemente de raça, gênero ou origem étnica (Camargo; Costa, 2018).

Contudo, a discriminação reversa não é uma forma válida de discriminação, pois não envolve o mesmo histórico de opressão sistêmica e estrutural enfrentado por grupos historicamente marginalizados. Além disso, essas políticas não visam prejudicar indivíduos de grupos privilegiados, mas sim nivelar o campo de jogo e promover a diversidade e a inclusão. Em uma sociedade onde desigualdades históricas persistem, medidas especiais são necessárias para garantir que todos os grupos tenham oportunidades justas de sucesso e prosperidade.

Entretanto, cabe-se ressaltar que as políticas de ações afirmativas são responsáveis por uma das mais significativas mudanças democráticas ocorridas nos últimos 20 anos no setor educacional (Pereira et al 2024). As políticas tiveram grande impacto no acesso, permanência e desempenho dos estudantes cotistas. Tal caráter corrobora com a falácia de que políticas de ação afirmativa fazem com que a qualidade seja inferior. No campo da inovação, não existe a possibilidade de fechar os olhos para isso. Políticas públicas de estímulo à inovação, precisam ser responsáveis por contribuir com o desenvolvimento econômico e social e uma das maneiras de diminuir as desigualdades históricas é facilitar o acesso dos negros historicamente aliados desse processo.

Esse assunto torna-se urgente quando nos deparamos com o fato de que os próprios negros são a maioria dos empreendedores brasileiros. Nesse ínterim, segundo o Sebrae (2023), os empreendedores negros donos de negócios no Brasil, correspondem a 52% da população dos empreendedores brasileiros e o afroempreendedorismo movimenta cerca de 1,73 trilhão de reais por ano (Zanela; Magalhães, 2023). Esse dinheiro que circula entre a comunidade negra é chamado de “black money” e é relacionado ao consumo de produtos e serviços produzidos por

afrodescendentes, levando consciência social, econômica e financeira à população em geral (Zanela; Magalhães, 2023). Os próprios eventos voltados a esse público contribuem para que o dinheiro continue circulando entre eles e servem também para dar visibilidade para os micro e pequenos empreendedores negros, além de garantir sensação de pertencimento a esses indivíduos, na interação com o universo empresarial.

Nesse sentido, cabe afirmar que existe uma carência de políticas públicas que estimulem esse tipo de iniciativa, por exemplo. O acesso ao crédito pela população negra, por exemplo, é um gargalo que dificulta o afroempreendedorismo. O sucesso da inovação de empreendedores negros depende dessas questões e, para resolvê-las, é essencial planejar e implementar políticas públicas que contribuam diretamente para solucionar o problema. Segundo Barki et al (2019), três são os pontos nevrálgicos relacionados ao desafio para o fortalecimento do empreendedorismo negro.

Um primeiro desafio está relacionado ao capital humano. A formação empreendedora é um problema de forma geral. O nível de educação formal da população brasileira é baixo, e temas relevantes ao empreendedorismo como fluxo de caixa, planejamento e gestão são gargalos. Um segundo obstáculo é o capital econômico e o acesso ao crédito. Os algoritmos que definem os critérios para a concessão de crédito são influenciados por metodologias que dificultam a inclusão dos negros no sistema financeiro. O último empecilho é a questão do capital social que se efetiva via redes de relacionamento. Em geral, empreendedores negros e negras têm uma forte rede de relacionamento com pares que têm uma posição socioeconômica similar. No entanto, esses empreendedores têm dificuldade em acessar outras redes que possibilitem conhecer novos clientes e novos mercados. Essa dificuldade em relacionamentos limita o escopo e a escala desses empreendedores (Barki et al., 2019, p. 13)

Dessa forma, primeiramente, um ecossistema empreendedor multidisciplinar, diverso e participativo, é o caminho para superar as dificuldades impostas pelos desafios no tocante ao capital humano, econômico e social. O Estado é o principal agente que tem potencial para investir na formação empreendedora e oferecer acesso à crédito e a mercados. Isso deve ser feito por meio de políticas públicas focadas para esse público (Barki et al, 2019). “As adversidades enfrentadas pelos empreendedores negros e negras exigem muito mais ações afirmativas e de inclusão por parte do Estado nos seus três âmbitos administrativos: municipal, estadual e federal” (Barki et al., 2019, p.14).

Mesmo com todas as adversidades, algumas iniciativas do empreendedorismo negro são exitosas e contribuem com impacto socioambiental

positivo para a sociedade. Tem-se como *case* de sucesso, a título de exemplo, três negócios de impacto social, que são liderados por empreendedores negros: Preta Hub, a Diáspora.Black e a Afrobusiness (Barki et al., 2019).

A Preta Hub é uma plataforma de apoio ao empreendedorismo negro no Brasil. Ela oferece capacitação, mentoria, *networking* e acesso a recursos para empreendedores negros, com o objetivo de promover o desenvolvimento econômico e social dessas comunidades. A Diáspora.Black, por seu turno, é uma plataforma online que conecta consumidores a produtos e serviços oferecidos por empreendedores negros em todo o mundo, funcionando como um *marketplace* que facilita a visibilidade e a comercialização de produtos de empreendedores afrodescendentes, ajudando a fortalecer suas empresas e a economia, de maneira geral.

Já o Afrobusiness é um negócio que busca promover o empreendedorismo negro no Brasil, oferecendo consultoria, capacitação e suporte para empreendedores afrodescendentes. O Afrobusiness também trabalha para criar parcerias e oportunidades de negócios que beneficiem a comunidade negra, contribuindo para o crescimento econômico e a inclusão social.

Contudo, apesar de ser a maioria dos empreendedores, na maioria dos casos, os negros são responsáveis pelas atividades mais tradicionais e simples nos ramos empresariais, muitas delas executadas de maneira informal, e que demandam menos qualificação, gerando menor retorno financeiro. Eles representam as empresas que possuem menor faturamento. Nesse sentido, 77% desses indivíduos recebem até dois salários mínimos por mês e ainda 45% têm somente o ensino fundamental. A maioria desses empreendedores negros não são formalizados (mais de 70%), enquanto entre os brancos esse número cai para menos de 60% (SEBRAE, 2023). Além disso, muitos não contam nem com planejamento para a aposentadoria.

A informalidade no mercado de trabalho é um problema significativo em muitos países e afeta desproporcionalmente as comunidades negras. Para as pessoas negras, a informalidade pode ser ainda mais prejudicial devido ao racismo estrutural. Eles enfrentam barreiras adicionais ao procurar emprego formal, incluindo preconceitos na seleção de candidatos, salários mais baixos por trabalho igual, menos oportunidades de avanço na carreira e desigualdades de oportunidades ao esbarrarem em critérios aparentemente meritocráticos para avançarem em suas conquistas.

Além disso, muitas vezes, os trabalhadores informais não têm acesso a benefícios como seguro saúde, aposentadoria e proteções trabalhistas básicas, o que os deixa em uma situação de maior vulnerabilidade. Para lidar com essas questões, é necessário adotar abordagens que promovam a igualdade de oportunidades no mercado de trabalho, combatam o racismo estrutural e ofereçam suporte específico para o empreendedorismo e o desenvolvimento econômico das comunidades negras. Isso pode incluir políticas de ação afirmativa, investimento em educação e treinamento profissional, além de apoio direcionado a iniciativas empresariais lideradas por negros, conforme já destacado.

Em uma condição social marcada pelo racismo e pela ideologia do branqueamento, ser empresário (a) negro (a) tem um significado adicional, ou seja, a cor importa nas suas estratégias. O racismo institucionalizado na sociedade brasileira opera como fator importante, ora inviabilizando as tentativas desses empresários, ora lhes impondo dificuldades adicionais (Zanela; Magalhães, 2023, p. 63).

Por isso, apoiar negócios comandados por pessoas negras é criar oportunidades e inclusão. Muitos necessitam de orientação e estímulo para fomentar diversos tipos de iniciativas. Tal fato, não é apenas uma questão de opinião, mas sim uma questão social complexa que requer análises multidisciplinares e a consideração de múltiplos pontos de vista. “Diante de uma desigualdade socioeconômica que se arrasta por séculos, o empreendedorismo torna-se, para boa parte da população negra, um ato de inclusão social” (Zanela; Magalhães, 2023, p. 63).

Robb e Fairlie (2008), destacam a importância de políticas públicas e iniciativas privadas para promover a diversidade empresarial e apoiar empreendedores negros. A ausência dessas políticas de estímulo à inovação que considerem a dimensão racial reflete uma lacuna significativa no reconhecimento e na abordagem das disparidades raciais que permeiam o universo da inovação. Essa falta de políticas afirmativas pode ter várias consequências negativas, tais como a perpetuação das desigualdades raciais, gerando um ciclo de desvantagens para empreendedores e inovadores negros, que enfrentam obstáculos adicionais devido ao racismo estrutural, a falta de acesso a recursos e oportunidades e a necropolítica observada.

O afroempreendedorismo, em seu sentido estrito, leia-se movimento empreendedor realizado pela população negra, é de suma importância para a

economia e acaba por criar uma cadeia produtiva baseada na questão racial, adotando práticas antirracistas em todas as etapas do ato de empreender, acabando por superar barreiras como falta de capital, pouca experiência, além da conscientização da identidade negra e do empoderamento (Zanela; Magalhães, 2023). Um exemplo disso acontece na cidade do Rio de Janeiro, em que são organizadas feiras e eventos com o intuito de fomentar o trabalho de negros e negras microempreendedoras individuais (MEI). Segundo Zanela e Magalhães (2023, p. 64), “o empreendedorismo negro se tornou mais uma forma de reparação à discriminação sofrida pelos negros por tantos anos”.

Os próprios negros movimentam seu mercado, trata-se da formação de um mercado consumidor que representa produtos e serviços com os quais os negros se identificam e se sentem estimulados a adquiri-los de outros empreendedores negros. Tal fato se estende até mesmo a campanhas publicitárias que contam com a participação da população negra. Tal prática associativista representa a resistência por parte dos negros e principalmente os que se propõem à difícil tarefa de empreender.

Contudo, muitos empreendedores e inovadores negros têm enfrentado dificuldades para acessar financiamento, *networking* e oportunidades de desenvolvimento de negócios, o que pode resultar na perda de potenciais inovações que poderiam beneficiar a sociedade como um todo. “De acordo com uma pesquisa realizada pela Feira Preta em parceria com o Plano DCE e o JP Morgan, 39% dos negros que solicitaram crédito receberam resposta negativa sem explicação” (Zanela; Magalhães, 2023, p. 65)

Em contrapartida, no Brasil, o ecossistema de negócios de impacto está em crescimento. Dentro desse ecossistema, encontram-se aceleradoras e fundos de investimento dedicados apenas a isso. Tal fato demonstra a existência de um mercado e denotaria um acesso facilitado ao crédito, ao tratar-se de um negócio de impacto. Contudo, tal fato não se concretiza ao falar-se de empreendedores negros (Barki et al., 2019).

Apesar de seu crescimento ao longo dos últimos anos, os negócios de impacto ainda enfrentam uma série de desafios como a maior inclusão na cadeia de valor de grandes empresas e governo; a maior escala dos negócios e de seus impactos; a atuação mais colaborativa entre primeiro, segundo e terceiro setores, a busca de melhores ferramentas para avaliar e monitorar o impacto social das empresas e o **maior protagonismo de populações**

minorizadas como a periferia e negros e negras¹⁰ (Barki et al. 2019 , p. 13).

São diversos os negócios de impacto social coordenados por empreendedores negros e esses empreendimentos contribuem com impacto positivo na agenda dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização da Nações Unidas (Cordeiro et al, 2022).

Por isso, ao não aproveitar o potencial criativo e inovador da população negra, a ausência de políticas afirmativas na inovação acaba por limitar a capacidade da sociedade de resolver problemas complexos e desenvolver soluções inovadoras. A diversidade de perspectivas e experiências é fundamental para impulsionar a criatividade e a inovação em diversos setores. Além disso, essa diversidade é essencial principalmente no campo da tecnologia, na trajetória do desenvolvimento de inteligências artificiais e algoritmos que não reproduzam desigualdades e preconceitos (Benjamin, 2020).

A falta de políticas afirmativas também pode acabar levando à exclusão de talentos e ideias promissoras que poderiam contribuir significativamente para a inovação, além de reforçar o *status quo* e a desigualdade estrutural, mantendo as elites empresariais e de inovação predominantemente brancas e perpetuando a exclusão de grupos minoritários do processo de inovação e desenvolvimento econômico.

Portanto, é fundamental que políticas afirmativas sejam implementadas para promover a diversidade e a inclusão no ecossistema de inovação e empreendedorismo e que se desdobre em ações concretas dentro desses programas de fomento e ações voltadas a negócios de impacto principalmente. Isso pode incluir iniciativas como programas de mentoria e capacitação específicos, linhas de concessão de créditos e políticas de captação e financiamento que promovam a diversidade racial, com apoio a redes de empreendedores negros e comunidades de inovação. Essas políticas podem ajudar a reduzir as disparidades raciais no campo da inovação e promover um ambiente mais inclusivo e equitativo para todos os participantes.

O próximo tópico deste trabalho se propõe a realizar um estudo aprofundado de uma política pública de aceleração de pequenas empresas que tem como propósito

¹⁰ Grifo presente na fonte original.

o impacto socioambiental. O projeto é chamado de Inovativa de Impacto e o principal objetivo deste trabalho é avaliar como a questão racial é considerada no âmbito deste programa.

5 O PROGRAMA INOVATIVA DE IMPACTO

Este capítulo apresenta uma análise do Inovativa de Impacto a partir de três eixos que se complementam entre si. Primeiro, são examinados os perfis das empresas participantes nos ciclos de 2023 e 2024, considerando características setoriais, regionais, estágios de maturidade e modelos de impacto socioambiental. Em seguida, discute-se como o programa considera dinâmicas de impacto com recorte racial, evidenciando desigualdades estruturais que atravessam o ecossistema e influenciam o acesso, a permanência e a trajetória de empreendedores negros — especialmente mulheres negras. Por fim, o capítulo propõe diretrizes para o aprimoramento do programa, articulando achados empíricos e referenciais teóricos sobre inovação, diversidade e políticas públicas de impacto. O objetivo é contribuir para o fortalecimento do Inovativa de Impacto, ampliando sua capacidade de promover inclusão racial, qualificação empreendedora e geração de impacto socioeconômico em escala.

5.1 CONTEXTUALIZANDO O INOVATIVA

Este tópico disserta sobre o Inovativa de Impacto da forma como o programa é divulgado e se apresenta para o público através da internet, documentos de acesso público, redes sociais, tendo como base também a própria fala dos atores entrevistados que trabalham diretamente com a promoção do referido programa de aceleração.

Para iniciar, a criação do Inovativa de Impacto deve ser compreendida em diálogo direto com a Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto (Enimpecto), instituída pelo governo federal em 2017 como política pública voltada ao fortalecimento de negócios de impacto socioambiental no Brasil. A Enimpecto parte do reconhecimento de que o setor de impacto desempenha um papel estratégico no enfrentamento de desafios sociais históricos do país, ao mesmo tempo em que promove desenvolvimento econômico sustentável. Segundo o Entrevistado 6, representante do MDIC, que topou participar da presente pesquisa:

Enimpecto trabalha com o ecossistema como um todo, então, se a gente tem um recorte socioeconômico chamado economia de impacto, um público específico e esse super diverso, não é segmentado. Uma série de atores que

atuam nesse ecossistema e vários programas dentro dele. Então o inovativa é um deles (Entrevistado 6 – representante do MDIC).

Os seus eixos estruturantes incluem: ampliar a oferta de capital para investimentos de impacto; fortalecer organizações intermediárias (aceleradoras, incubadoras, fundos e redes de mentoria); promover ambiente institucional favorável a negócios de impacto; ampliar a geração de conhecimento e métricas para avaliação de impacto e; dar visibilidade e legitimação ao campo de negócios de impacto no país.

É nesse cenário que o Inovativa de Impacto se posiciona como instrumento operacional da Enimpecto, especialmente no eixo de fortalecimento de organizações intermediárias e de formação de empreendedores. Enquanto a estratégia nacional estabelece diretrizes e metas de longo prazo, o programa pretende traduzir tais objetivos em ações concretas de capacitação, mentoria e conexão com o ecossistema. Segundo o Entrevistado 6, do MDIC:

Quanto mais a gente fortalecer a política, mais empreendedores de impacto, mais negócios, uma melhor qualidade do ambiente de negócios e mais impacto econômico e, por fim, bem-estar social e melhoria da qualidade de vida das pessoas como um todo (Entrevistado 6 – representante do MDIC).

Assim, o Inovativa almeja atuar como plataforma executora, conectando atores públicos e privados, fomentando a cultura de impacto e oferecendo suporte técnico a empreendedores que, muitas vezes, não teriam acesso a processos tradicionais de aceleração. Com isso, o Inovativa busca contribuir diretamente para os objetivos da Enimpecto de: democratizar o acesso a instrumentos de apoio, descentralizando o ecossistema de impacto para além dos grandes centros urbanos; ampliar a qualificação empreendedora em negócios que unem retorno financeiro com impacto socioambiental mensurável e; dar escala e visibilidade às soluções de impacto, fortalecendo a rede de *stakeholders* alinhados aos ODS.

Ao analisar o Inovativa de Impacto em relação à Enimpecto, é possível observar que o programa pretende cumprir uma função capilarizadora e formativa, essencial para consolidar o ecossistema brasileiro de negócios de impacto. Mais do que apenas acelerar *startups*, ele atua como vetor de implementação da política nacional, garantindo que a estratégia não permaneça em nível apenas normativo, mas se traduza em oportunidades concretas para empreendedores sociais e ambientais.

Ainda segundo o Entrevistado 6, do MDIC: *“O que a gente tem de política estratégica para a parte de negócios de impacto é mais amplo do que o Inovativa de Impacto. O Inovativa de Impacto é uma ação pocket”* (Entrevistado 6 – representante do MDIC).

A caracterização do Inovativa de Impacto como uma “ação pocket”, conforme a fala do Entrevistado 6 (MDIC), merece ser problematizada à luz tanto da literatura mobilizada na tese quanto das evidências empíricas oriundas das entrevistas realizadas com atores institucionais e empreendedores. Embora a afirmação busque situar o programa dentro de um conjunto mais amplo de políticas estratégicas voltadas aos negócios de impacto, ela carrega implicações analíticas e políticas relevantes que não podem ser naturalizadas.

Em primeiro lugar, ao classificar o Inovativa de Impacto como uma ação “pocket”, o discurso institucional tende a minimizar o papel substantivo que o programa desempenha na operacionalização concreta da política pública de estímulo aos negócios de impacto. A tese demonstra que, apesar de sua escala relativamente limitada em termos de número de empresas aceleradas e duração dos ciclos, o Inovativa de Impacto constitui, na prática, uma das poucas iniciativas federais estruturadas que articulam capacitação, mentorias, visibilidade institucional e inserção em redes nacionais de inovação para esse tipo específico de empreendimento. Nesse sentido, o caráter “pocket” não se traduz automaticamente em baixa relevância, mas antes revela uma contradição entre ambição estratégica declarada e instrumentos efetivamente disponíveis para sua implementação.

Em segundo lugar, a fala do entrevistado expressa uma assimetria recorrente entre formulação estratégica e execução das políticas públicas. Ao afirmar que a política para negócios de impacto é “mais ampla” do que o Inovativa de Impacto, sugere a existência de um arcabouço robusto e articulado. No entanto, a análise das entrevistas com outros atores institucionais e com os empreendedores evidencia que, do ponto de vista dos beneficiários, o Inovativa de Impacto é frequentemente percebido como a principal — e, em alguns casos, a única — porta de entrada concreta do Estado federal no apoio a negócios de impacto. Essa discrepância indica que a suposta amplitude estratégica não se materializa de forma clara, coordenada e acessível no nível da execução.

Além disso, quando observada sob a perspectiva racial — eixo central da tese —, a noção de “ação pocket” torna-se ainda mais problemática. A pesquisa revela

que, em um ecossistema de inovação historicamente marcado por desigualdades raciais, programas como o Inovativa de Impacto acabam assumindo um papel desproporcionalmente relevante para empreendedores negros, justamente por oferecerem algum grau de legitimação institucional, acesso a redes e reconhecimento simbólico. Ao reduzir o programa a uma iniciativa periférica, o discurso institucional corre o risco de invisibilizar seus efeitos redistributivos indiretos e de reforçar a ausência de políticas mais estruturantes que incorporem a dimensão racial de forma explícita e sistemática.

No Quadro 10, é apresentada a conexão entre os eixos da Enimpecto e as ações do Inovativa de Impacto.

Quadro 10 - Conexão entre os eixos da Enimpecto e as ações do Inovativa de Impacto

Eixos da Enimpecto	Descrição	Ações do Inovativa de Impacto que contribuem com os respectivos eixos
Ampliar a oferta de capital para investimentos de impacto	Mobilizar recursos financeiros públicos e privados para negócios de impacto.	Embora não seja um fundo, o programa aumenta a visibilidade das startups por meio de demodays e eventos de conexão com investidores, facilitando o acesso a capital de risco e investimento anjo.
Fortalecer organizações intermediárias	Apoiar aceleradoras, incubadoras, hubs e redes de apoio ao impacto.	O Inovativa atua como plataforma de aceleração pública, funcionando como organização intermediária, além de conectar empreendedores a outras aceleradoras e hubs parceiros.
Promover ambiente institucional favorável	Criar marcos legais e políticas públicas que legitimem e incentivem o setor.	Ao ser um programa vinculado a uma política nacional de inovação, o Inovativa materializa a política pública de fomento ao empreendedorismo de impacto, reforçando sua legitimidade no cenário nacional.
Ampliar conhecimento e métricas de impacto	Desenvolver metodologias e pesquisas para avaliar o setor.	O programa estimula empreendedores a mensurar impacto socioambiental, introduzindo métricas em seus processos de capacitação e gestão estratégica.
Dar visibilidade e legitimação ao campo de impacto	Sensibilizar a sociedade e atrair mais atores para o ecossistema.	Por meio de eventos, divulgação em rede nacional e inserção das startups em uma comunidade de impacto, o Inovativa promove a visibilidade pública dos negócios apoiados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Ao conectar empreendedores a investidores, *hubs* de inovação e aceleradoras parceiras, o programa almeja contribuir para reduzir a distância entre a formulação de políticas públicas e a prática cotidiana dos negócios de impacto. Essa integração tem como escopo o fortalecimento do campo de impacto no Brasil, em duas dimensões principais: na formação de empreendedores capacitados, capazes de

estruturar seus modelos de negócio de forma sustentável e mensurável, e na consolidação de uma rede institucional legitimada, que amplia a visibilidade e a atratividade do setor. Dessa forma, o Inovativa de Impacto não apenas complementa os eixos da Enimacto, mas também pretende potencializar sua efetividade, atuando como catalisador do desenvolvimento socioambiental por meio do empreendedorismo inovador.

Vale ressaltar que o Inovativa de Impacto se traduz como uma política pública do governo federal, que conta com um programa de aceleração gratuito vinculado ao Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC) e ao Sebrae nacional. A execução fica a cargo da Fundação CERTI, sendo a coexecução a cargo do Impact Hub Brasil.

Nesta tese, existem vários os atores envolvidos com a iniciativa em análise, portanto, torna-se necessário destacar o papel de cada um deles. A Fundação CERTI, como uma organização de pesquisa e desenvolvimento, pode apresentar diversos papéis na execução do programa Inovativa de Impacto, dependendo do seu envolvimento específico. A CERTI pode atuar como um parceiro estratégico do programa, oferecendo recursos financeiros, técnicos e humanos para apoiar a execução das atividades. Isso pode incluir o desenvolvimento de metodologias de avaliação de impacto, a realização de pesquisas sobre o ecossistema de empreendedorismo de impacto e a organização de eventos e *workshops*.

A expertise da CERTI em áreas como tecnologia, inovação e sustentabilidade pode ser valiosa para oferecer mentoria e capacitação aos empreendedores participantes do programa. Seus profissionais podem compartilhar conhecimentos e experiências para auxiliar o desenvolvimento dos negócios e o aprimoramento das soluções propostas. A CERTI, além disso, pode contribuir também para a avaliação do impacto socioambiental dos negócios participantes do programa. Isso pode envolver o desenvolvimento de indicadores de impacto, a coleta e análise de dados e a elaboração de relatórios que demonstrem os resultados alcançados pelas empresas.

Além disso, a CERTI pode auxiliar na conexão dos empreendedores com outros atores do ecossistema de inovação e impacto, como investidores, empresas e organizações da sociedade civil, de modo que essa articulação pode facilitar o acesso a recursos, parcerias e oportunidades de negócios para as empresas participantes. A CERTI também pode colaborar no desenvolvimento de tecnologias e soluções

inovadoras que possam ser aplicadas pelos empreendedores do programa. Isso pode incluir o desenvolvimento de *softwares*, plataformas digitais e ferramentas de gestão que contribuam para o crescimento e o impacto dos negócios.

E tem várias portas. Agora, o que que ele, se ele vai conseguir abrir aquela porta e seguir naquela jornada lá, né? Ou não, aí a gente não tem essa alçada, né? Mas a gente quer preparar ele para ele estar, quando ele estiver na frente de uma porta dessa e abriu a porta, quem estiver do outro lado lá receber ele bem e acolher e dar continuidade, né? Seja um outro programa de aceleração, seja um investidor, seja uma empresa cliente, né? Um parceiro aí que vai fazer negócio junto, né (...) a CERTI é uma instituição de ciência e tecnologia, [...] com atuação em desenvolvimento tecnológico e inovação [...] tanto na linha de produto quanto na parte de processos industriais [...] e também na implantação de mecanismos de inovação (entrevistado 2).

O Impact Hub Brasil, por seu turno, como uma rede global de empreendedores e inovadores com foco em impacto social, desempenha um papel importante na coexecução do programa Inovativa de Impacto, complementando os esforços do governo e de outros parceiros. O seu papel pode ser dividido em algumas áreas principais, que serão abaixo sumarizadas.

O Impact Hub Brasil pode colaborar na seleção dos empreendedores participantes, utilizando sua *expertise* em identificar negócios com potencial de impacto social e ambiental. Além disso, seus membros podem atuar como mentores, oferecendo orientação e apoio aos empreendedores durante o programa.

Não obstante, o Impact Hub Brasil pode ainda oferecer *workshops*, treinamentos e eventos de *networking* para os empreendedores, complementando as capacitações oferecidas pelo programa Inovativa. Isso permite que os participantes ampliem seus conhecimentos, troquem experiências e construam conexões com outros atores do ecossistema de impacto. Além disso, possui uma rede de investidores de impacto que podem se interessar pelos negócios participantes do Inovativa, de modo que a organização pode, então, facilitar o acesso dos empreendedores a esses investidores, aumentando suas chances de captação de recursos.

O Impact Hub Brasil pode também utilizar seus canais de comunicação e sua rede de contatos para divulgar o programa Inovativa de Impacto, atraindo mais empreendedores e ampliando o alcance da iniciativa. Além disso, a organização pode promover eventos e ações de engajamento para mobilizar a comunidade em torno do tema do empreendedorismo de impacto e colaborar no monitoramento e avaliação

dos resultados do programa, utilizando sua experiência em mensuração de impacto social. Isso permite identificar os pontos fortes e fracos da iniciativa, contribuindo para o seu aprimoramento contínuo.

A gente acaba realizando esses projetos através da associação, que é o veículo sem fins lucrativos que nos permite estar envolvidos em projetos como o Inovativa [...] A nossa atuação no Inovativa começou em 2021 [...] O Impact Hub atua como executor [...] trabalhando especificamente na execução do Inovativa de Impacto Ambiental [...] o Inovativa atua como uma plataforma que conecta empreendedores, mentores, investidores e outros atores do ecossistema. A gente trabalha muito nessa lógica de comunidade, de dar visibilidade aos negócios, de fortalecer essas conexões e de estruturar o programa para que ele vá melhorando a cada ciclo [...] a gente tem uma atuação muito forte com inovação sustentável e impacto, então essa experiência acaba sendo incorporada na forma como o programa é desenhado, executado e ajustado ao longo do tempo (entrevistada 4).

A Associação Brasileira de *Startups* (ABStartups) desempenha um papel importante na co-execução do Inovativa Brasil, colaborando com o Impact Hub e a Fundação CERTI. Embora não esteja diretamente ligada à co-execução do Impact Hub, a ABStartups contribui para o programa de diversas formas, dentre as quais destacam-se cinco principais, abaixo sintetizadas:

1. **Representação e articulação:** A ABStartups representa o ecossistema de *startups* no Brasil e atua como um canal de comunicação entre empreendedores, governo e outras organizações. No Inovativa Brasil, a associação ajuda a identificar as necessidades das *startups* e a articular soluções em conjunto com os demais parceiros.
2. **Conteúdo e mentoria:** A ABStartups possui expertise em temas relevantes para o desenvolvimento de *startups*, como modelos de negócio, captação de investimentos e internacionalização. A associação contribui para o programa oferecendo conteúdo especializado e mentorias para os empreendedores participantes.
3. **Networking e conexões:** A ABStartups possui uma ampla rede de contatos no ecossistema de *startups*, incluindo investidores, aceleradoras, empresas e outras organizações de apoio. Essa rede é utilizada para conectar os empreendedores do Inovativa Brasil com potenciais parceiros e oportunidades de negócio.
4. **Promoção e divulgação:** A ABStartups utiliza seus canais de comunicação e eventos para promover o Inovativa Brasil e divulgar os resultados do

programa. Isso ajuda a atrair mais empreendedores e a fortalecer o ecossistema de *startups* no país.

5. Políticas públicas: A ABStartups atua na defesa de políticas públicas que favoreçam o desenvolvimento do ecossistema de *startups*. No contexto do Inovativa Brasil, a associação pode contribuir para a criação de um ambiente regulatório mais favorável à inovação e ao empreendedorismo.

Por fim, o Sebrae desempenha um papel fundamental na execução do programa Inovativa de Impacto, atuando em diversas frentes para apoiar o desenvolvimento de negócios inovadores com potencial de gerar impacto socioambiental positivo.

O Sebrae possui uma vasta rede de atendimento em todo o Brasil, o que permite levar o programa Inovativa de Impacto para diversas regiões do país, alcançando empreendedores de diferentes localidades. Além disso, o Sebrae possui *expertise* em diversas áreas do empreendedorismo, como gestão, marketing, finanças e inovação, o que contribui para a qualidade das capacitações e mentorias oferecidas aos participantes.

Não obstante, o Sebrae atua na divulgação e promoção do programa Inovativa de Impacto, sensibilizando empreendedores sobre a importância da inovação e do impacto socioambiental. A instituição também mobiliza parceiros e atores locais para apoiar a execução do programa em suas regiões, fornecendo capacitações e mentorias especializadas para os empreendedores participantes do Inovativa de Impacto, abordando temas como modelagem de negócios, validação de soluções, marketing e vendas, gestão financeira e captação de recursos. Essas atividades ajudam os empreendedores a desenvolverem suas habilidades e conhecimentos, aprimorando seus negócios e aumentando suas chances de sucesso.

O Sebrae é muito responsável por ajudar e facilitar na capacitação desses empreendedores e depois acolher em algumas das nossas iniciativas estaduais [...] além de promover o Inovativa Experience, que é no final do ciclo [...] quem atende de fato são os Sebrae estaduais. Então, a gente consegue sensibilizá-los para algumas temáticas de impacto social e ambiental, e eles vão criando programas dentro dos seus respectivos estados para conseguir desenvolver e ter mais desse tipo de startup dentro [...] junto com o Inovativa, a gente consegue detectar e desenvolver mais esse tipo de startup (entrevistado 7).

No tocante à conexão com o ecossistema, o Sebrae possui uma ampla rede de contatos com investidores, aceleradoras, incubadoras e outras organizações de

apoio ao empreendedorismo. Essa rede é utilizada para conectar os empreendedores do Inovativa de Impacto com potenciais parceiros e investidores, facilitando o acesso a recursos e oportunidades de negócio. O MDIC é o “realizador do programa”, ele não executa diretamente, sendo a execução operacional terceirizada. Segundo o entrevistado 6 do MDIC: “O MDIC é realizador do inovativa, mas a gente não executa ele, diretamente, né? A gente tem um termo de colaboração com a Fundação CERTI, que é a instituição que efetivamente executa o programa” (entrevistado 6).

Por fim, o Sebrae acompanha o desenvolvimento dos negócios participantes do Inovativa de Impacto, monitorando os seus resultados e avaliando o impacto socioambiental gerado. No Quadro 11, é possível observar a estrutura de Governança e Execução do Inovativa de Impacto.

Quadro 11 - Governança e Execução do Inovativa de Impacto

Instituição	Categoria	Principais Papéis e Responsabilidades
MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços)	Realizador (Instituição responsável pela formulação da política pública da Política Pública)	Define o programa como uma política pública voltada ao desenvolvimento de startups e impacto socioambiental. Realizador oficial do programa, encabeçando a iniciativa. Não executa diretamente as atividades, mas estabelece o termo de colaboração com a executora (CERTI). Mantém a Estratégia Nacional de Economia de Impacto, na qual o programa se insere.
SEBRAE Nacional	Realizador / Parceiro Estratégico	Atua em parceria com o MDIC, aportando recursos para a viabilização do programa. Facilita a capacitação dos empreendedores e promove o evento final <i>Inovativa Experience</i> . Utiliza sua capilaridade nos 27 estados para aumentar o alcance e identificar negócios, além de oferecer suporte pós-programa nos ecossistemas locais. Não participa diretamente da avaliação ou seleção das startups.
Fundação CERTI	Executor Principal / Gestor Operacional	Vencedora do edital para execução do Inovativa (contrato de 4 anos) responsável pela gestão operacional macro, incluindo a criação e gestão do regulamento e cronograma. Realiza a seleção técnica das startups (curadoria), organização dos avaliadores e seleção da base de mentores. Gerencia o relacionamento com a rede de parceiros e a operacionalização dos eventos.
Impact Hub (Associação Impacto Brasil)	Co-executor (Específico para Impacto)	Atua sob um "Termo de Atuação em Rede" para executar especificamente a trilha do Inovativa de Impacto. Responsável pela metodologia de aceleração específica de impacto e gestão do relacionamento com as startups durante o ciclo. Foca na execução da aceleração em si (conteúdos, suporte), enquanto a seleção e curadoria administrativa ficam concentradas na CERTI.

Fonte: Elaborador pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

O Inovativa de Impacto é uma iniciativa vinculada ao programa nacional Inovativa Brasil, criado com o propósito de impulsionar o desenvolvimento de negócios inovadores no país. No âmbito específico do impacto socioambiental, o programa atua como um mecanismo de aceleração que busca articular empreendedores, mentores, investidores e atores institucionais em torno da promoção de soluções sustentáveis, inclusivas e escaláveis. Seu desenho institucional revela uma combinação de políticas públicas e práticas de inovação aberta, configurando-se como um dos principais instrumentos de fomento ao empreendedorismo de impacto no Brasil. No caso do Inovativa de Impacto, a fundação CERTI atua em rede junto com a Impact Hub na execução do programa. Segundo o MDIC, “Especificamente para o Inovativa de Impacto, a Certi tem um termo de atuação em rede com a Impact Hub Brasil...quem está na ponta... é a Fundação CERTI e a Impact Hub, no caso do Inovativa de Impacto”.

O Inovativa de Impacto é estruturado em ciclos semestrais de aceleração, que combinam capacitação empreendedora, mentorias especializadas e estratégias de conexão com o mercado. Sua operacionalização contempla quatro fases principais:

- *Inscrição e seleção*: os empreendedores submetem suas propostas, que são avaliadas segundo critérios como grau de inovação, potencial de impacto socioambiental, viabilidade de escala e maturidade do negócio. Esse processo busca garantir diversidade setorial e regional, alinhando-se à diretriz de democratização do acesso a políticas de fomento.

- *Capacitação e mentoria*: negócios selecionados participam de um programa intensivo de formação, composto por conteúdos técnicos de gestão, oficinas práticas e acompanhamento individualizado. Essa etapa é orientada pela lógica da aprendizagem experiencial, que privilegia a prática aplicada em contextos reais.

- *Demoday¹¹ e visibilidade*: ao final do ciclo, os empreendedores apresentam suas soluções em eventos públicos de conexão com investidores, aceleradoras e potenciais parceiros estratégicos. O objetivo é ampliar a exposição das *startups* e favorecer o acesso a capital e mercados.

¹¹ É o evento realizado ao final do ciclo de aceleração. Momento em que as empresas têm a oportunidade de apresentar presencialmente seus negócios à banca de julgamento do programa e a investidores convidados.

Acompanhamento e comunidade: os participantes passam a integrar a rede Inovativa, beneficiando-se de oportunidades contínuas de *networking*, acesso a parceiros institucionais e participação em futuras chamadas e eventos. Essa etapa tem como propósito evidenciar a ênfase do programa na formação de ecossistemas colaborativos.

O caráter gratuito do programa é central, pois rompe com a lógica excludente de muitos processos de aceleração privados, permitindo – ao menos em tese – com que empreendedores de diferentes origens socioeconômicas possam acessar metodologias avançadas de desenvolvimento de negócios.

O Inovativa de Impacto estrutura-se em torno de objetivos que dialogam tanto com a lógica do empreendedorismo inovador quanto com a agenda do desenvolvimento sustentável. Entre os principais, destacam-se:

- Fomentar o empreendedorismo de impacto socioambiental, apoiando negócios que conciliem viabilidade econômica com a resolução de problemas sociais ou ambientais críticos.

- Promover a capacitação empreendedora, oferecendo formações baseadas em metodologias de aceleração, mentorias de alto nível e acompanhamento estratégico.

- Ampliar o acesso a redes de contato, conectando empreendedores a investidores, grandes empresas, órgãos públicos e organizações da sociedade civil.

- Estimular a inovação social e tecnológica, reconhecendo que os desafios contemporâneos exigem soluções criativas, replicáveis e escaláveis.

- Consolidar uma comunidade nacional de impacto, criando um espaço de interação entre diferentes atores do ecossistema de inovação e garantindo maior visibilidade às iniciativas apoiadas.

O Inovativa de Impacto pode ser analisado a partir de três eixos conceituais principais:

- *Inovação social:* o programa se insere em um campo teórico que compreende a inovação como processo não apenas tecnológico, mas também social, capaz de gerar novas formas de inclusão e participação. A ênfase no impacto socioambiental o alinha à literatura que associa inovação social à transformação estrutural e ao fortalecimento de comunidades (MULGAN, 2006).

- *Políticas públicas de fomento ao empreendedorismo:* o desenho do Inovativa reflete tendências globais de políticas públicas voltadas à inovação, que buscam criar

ambientes institucionais propícios para a emergência de *startups*. O programa cumpre funções típicas de políticas indutoras, ao reduzir barreiras de entrada, oferecer infraestrutura de suporte e gerar oportunidades de internacionalização.

- *Ecossistemas de inovação*: O programa atua como catalisador de interações entre governo, setor privado, universidades e sociedade civil. Essa abordagem sistêmica amplia a capacidade de resposta a desafios complexos, criando redes de colaboração que fortalecem a resiliência e a escalabilidade das soluções desenvolvidas.

Segundo entrevistado 6, representante do MDIC:

O objetivo aqui de um programa de aceleração de startups é pegar na mão de uma startup que está começando e ajudar ela a acelerar seu desenvolvimento [...] No Inovativa de Impacto, oferecer mentorias e facilitar a conexão com mentores e investidores e outros atores do mercado que tenham esse olhar para negócios de impacto socioambiental (entrevistado 6 – representante do MDIC).

A fala do Entrevistado 6 explicita a concepção institucional que orienta o desenho do Inovativa de Impacto enquanto programa de aceleração, centrado na ideia de “pegar na mão” empreendimentos em estágios iniciais e criar condições para a aceleração de seu desenvolvimento por meio de mentorias qualificadas e conexões estratégicas com investidores e demais atores do ecossistema. Essa concepção dialoga diretamente com o perfil das empresas analisadas na próxima seção, majoritariamente compostas por negócios ainda em fases iniciais de validação, operação ou início de tração, com estruturas organizacionais enxutas, recursos limitados e forte dependência de redes externas para seu crescimento. A predominância de equipes reduzidas e a busca recorrente por orientação na estruturação de modelos de negócio e de impacto reforçam a centralidade do papel indutor atribuído ao programa pelo MDIC. Nesse sentido, a definição do Inovativa de Impacto como um instrumento de mediação entre startups emergentes e o ecossistema de inovação ajuda a compreender por que, para muitas das empresas analisadas, o principal valor do programa não reside apenas no conteúdo formativo, mas sobretudo na legitimação institucional e no acesso a redes que dificilmente seriam alcançadas de forma autônoma.

5.2 PERFIL GERAL DAS EMPRESAS NOS CICLOS 2023 E 2024

O ano de 2023 marcou a consolidação do Inovativa de Impacto como a maior iniciativa pública de aceleração gratuita de negócios de impacto na América Latina. Foram acelerados 106 projetos inovadores de impacto, em dois ciclos de aceleração, que juntos somaram 560 vagas, sendo 120 destinadas exclusivamente ao eixo de impacto.

Desde sua criação, em 2016, a vertical de impacto do programa Inovativa já contribuiu para o fortalecimento de milhares de negócios. De forma geral, o Inovativa acumula mais de 3,9 mil *startups* aceleradas, 18,3 mil projetos submetidos e mais de 41 mil empreendedores(as) alcançados(as) em todo o país.

Os resultados quantitativos alcançados em 2023 pelo Inovativa de Impacto demonstram a relevância do programa:

- 106 *startups* aceleradas ao longo do ano;
- 445 mentores(as) especializados em impacto na rede;
- 237 mentores(as) alocados(as) nos ciclos de impacto de 2023;
- 509,5 horas de mentorias realizadas;
- 10 *startups* captaram investimentos após a conclusão do ciclo, em valores entre R\$ 50 mil e R\$ 499 mil;
- Índice de satisfação acima de 9/10 em questionários aplicados aos participantes.

O perfil das *startups* participantes e dos empreendedores indica expansão do Inovativa de Impacto no tocante à questão regional:

- 46% estavam na fase de operação de seus produtos e serviços, consolidando estratégias comerciais;
- 34% encontravam-se em fase de validação;
- Houve crescimento na participação de *startups* do Nordeste (+8,3%) e do Norte (+3,3%), indicando uma descentralização gradual;
- Equipes mais enxutas foram observadas em comparação a 2022, reflexo da necessidade de otimizar custos em fases iniciais;

Em termos de diversidade de gênero, embora o número de mulheres fundadoras ainda seja inferior ao de homens, o programa Inovativa de Impacto reforçou diretrizes para ampliar a equidade de gênero e a inclusão racial no ecossistema.

A rede de mentores e mentoras consolidou-se como ativo estratégico do programa Inovativa de Impacto. Em 2023, participaram 445 profissionais de diferentes áreas, oferecendo suporte em temas como: modelagem financeira; vendas B2B¹²; acesso a investidores; aspectos jurídicos; além de mensuração de impacto.

A diversidade regional e de experiências dos mentores pretendeu contribuir para enriquecer a jornada empreendedora, tornando o processo mais inclusivo e colaborativo.

No que tange à contribuição aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), o alinhamento do programa à Agenda 2030 da ONU se intensificou em 2023, com destaque para os seguintes ODS priorizados pelas *startups* aceleradas:

- ODS 3 – Saúde e Bem-Estar (15%);
- ODS 12 – Consumo e Produção Responsáveis (13%);
- ODS 10 – Redução das Desigualdades (10%).

Observou-se também maior atenção à pauta da saúde mental, reforçando a tendência global de valorização do bem-estar como dimensão estratégica de impacto. Ao analisar a questão dos investimentos e sustentabilidade dos negócios, o relatório de 2023 revelou que, após os ciclos de aceleração, 10 *startups* captaram investimentos em setores como educação, logística, preservação ambiental, alimentos e tecnologias sustentáveis. Os aportes variaram de R\$ 50 mil a R\$ 499 mil, refletindo o interesse crescente do ecossistema de capital de risco por negócios de impacto com esse viés acima apresentado.

Segundo o relatório de 2023, o programa Inovativa de Impacto tinha como meta para 2024 a ampliação das vagas de impacto de 120 para 160, alinhando-se às diretrizes da Nova Indústria Brasil (NIB), com ênfase em áreas estratégicas como agricultura sustentável, saúde, saneamento, mobilidade e transição energética.

Além disso, houve um reforço com relação à meta de consolidar o Inovativa de Impacto como o maior programa de aceleração de negócios de impacto do país, em consonância com a Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto (ENIMPACTO).

Olhando, então, para os resultados evidenciados ao longo do ano de 2024, os dados sistematizados no âmbito da presente tese revelam que foram oferecidas 160

¹² Vendas B2B (business-to-business) referem-se às transações comerciais realizadas entre empresas, nas quais os produtos ou serviços ofertados são destinados a outras organizações, e não ao consumidor final.

vagas exclusivas para negócios de impacto, acelerando 127 *startups* em dois ciclos. Seguem, então, alguns resultados gerais que o programa em análise obteve ao longo de 2024: 127 negócios acelerados; 507 inscritos, com taxa de graduação de 67 *startups*; 509 horas de mentorias especializadas, com foco em proposta de valor (85%), modelagem de negócios (80%) e definição de estratégias via OKRs¹³ (80%); 89% de aumento no impacto socioambiental medido nas *startups* após o ciclo; NPS¹⁴ de 93, colocando o programa na zona de excelência; captação de aproximadamente R\$ 225 mil junto a investidores privados e R\$ 878 mil em fomentos públicos (FINEP, CNPq, SENAI, Sebrae e Fundações de Amparo à Pesquisa).

Ao lançar luz, em uma perspectiva preliminar, nos temas de diversidade e inclusão, em 2024, houve avanços que parecem ser consideráveis em termos diversidade, tais como: paridade de gênero alcançada (51% mulheres, 49% homens); crescimento na participação de pessoas pretas (+6,25%) e inclusão inédita de empreendedores(as) indígenas (1,25%); participação regional ampliada, com destaque para o Norte e Nordeste (31,25%) das *startups*, reduzindo desigualdades históricas no ecossistema.

Embora os dados de 2024 sinalizem um avanço relevante na ampliação da diversidade racial no Inovativa de Impacto, com crescimento da participação de pessoas pretas e a inclusão inédita de empreendedores(as) indígenas, tais resultados precisam ser problematizados à luz das profundas desigualdades raciais que estruturam a sociedade brasileira. De acordo com o último Censo Demográfico do IBGE (2022), o Brasil é um país de maioria negra, considerando-se a soma das populações preta e parda, o que torna inevitável questionar se a presença de apenas uma fração desse contingente no programa pode, de fato, ser interpretada como representativa.

Nesse sentido, ainda que o aumento percentual seja estatisticamente relevante, ele se mostra limitado quando confrontado com a magnitude da população negra no país e com os obstáculos históricos que dificultam o acesso de pessoas negras e indígenas a políticas de fomento à inovação, tais como desigualdades educacionais, restrições de acesso a capital, redes de apoio fragilizadas e o racismo

¹³ OKRs são uma metodologia de gestão de metas usada para alinhar equipes, acompanhar progresso e gerar foco em resultados importantes dentro de uma organização.

¹⁴ NPS significa Net Promoter Score — um indicador usado para medir o grau de satisfação e lealdade dos clientes em relação a uma empresa, serviço ou produto.

estrutural que permeia instituições públicas e privadas. Assim, os dados sugerem que o crescimento observado, embora positivo, está longe de configurar uma transformação estrutural, indicando mais um movimento incremental do que uma ruptura efetiva com padrões excludentes.

Essa constatação reforça a necessidade de estratégias mais robustas e intencionais de combate ao racismo no desenho e na implementação de políticas públicas de inovação, sob o risco de que iniciativas voltadas à diversidade se limitem a avanços pontuais, sem refletir, de maneira substantiva, a composição racial da sociedade brasileira nem enfrentar as desigualdades que condicionam a participação de pessoas negras e indígenas no ecossistema de empreendedorismo inovador.

A distribuição regional ficou da seguinte forma: Sudeste: 41,25% (66 negócios); Sul: 20,63% (33 negócios); Nordeste e Norte: 31,25% (50 negócios); Centro-Oeste: 6,88% (11 negócios). Essa distribuição reflete tanto a força tradicional do eixo Sudeste-Sul quanto algum avanço em regiões historicamente menos representadas.

A distribuição regional observada em 2024 evidencia, contudo, a persistência de assimetrias territoriais históricas no acesso às políticas públicas de inovação. Embora a ampliação da participação de negócios oriundos do Norte e Nordeste (31,25%) represente um avanço relevante quando comparada a ciclos anteriores, a concentração majoritária de iniciativas no eixo Sudeste-Sul — que, somadas, respondem por mais de 60% dos negócios selecionados — reforça a centralidade dessas regiões no ecossistema nacional de inovação.

Tal configuração não pode ser compreendida apenas como reflexo “natural” da maior densidade econômica, institucional e tecnológica dessas regiões, mas deve ser problematizada à luz das desigualdades estruturais que moldam o desenvolvimento regional no Brasil. A presença reduzida do Centro-Oeste (6,88%) e a ainda limitada participação do Norte e Nordeste sugerem que barreiras como menor acesso a redes de apoio, capital, infraestrutura de inovação, universidades e ambientes de aceleração continuam a restringir o alcance territorial do programa.

Nesse sentido, ainda que o Inovativa de Impacto avance no discurso e em ações pontuais de descentralização, os dados indicam que seus resultados permanecem fortemente ancorados nos polos tradicionais de desenvolvimento, levantando questionamentos sobre a efetividade da política em promover uma democratização substantiva do acesso à inovação. Assim, a distribuição regional de

2024 aponta para um tensionamento central: ao mesmo tempo em que sinaliza avanços incrementais, revela os limites de uma política que, se não incorporar estratégias territorializadas mais robustas, corre o risco de reproduzir, no campo da inovação, as mesmas desigualdades regionais que historicamente caracterizam o desenvolvimento brasileiro.

Ao analisar os modelos de negócio predominantes, observa-se no B2B (43,13%) – aumento expressivo em relação a 2023, indicando maturidade na busca por clientes corporativos; B2B2C (24%) – estratégias híbridas conectando empresas e consumidores; B2C (15%) – voltado sobretudo a educação, saúde e consumo consciente. Além disso, 49,38% das startups estavam em fase de operação, seguidas por 28,75% em validação, reforçando a consolidação do ecossistema.

É importante analisar também a conexão com os ODS da ONU. As startups aceleradas em 2024 demonstraram alinhamento crescente aos seguintes Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS):

- ODS 11 – Cidades Sustentáveis (42%);
- ODS 12 – Consumo Responsável (38,75%);
- ODS 13 – Ação Climática (26,8%);
- ODS 8 – Trabalho Decente (26,25%);
- ODS 10 – Redução das Desigualdades (23,75%);
- ODS 3 – Saúde e Bem-Estar (23,75%).

Apesar dos avanços, ainda se observam baixa representatividade em ODS 5 (Igualdade de Gênero – 6,2%) e ODS 14 (Vida na Água – 5%), o que aponta para áreas de desenvolvimento futuro.

O relatório indica que o Inovativa de Impacto está tentando iniciar um novo padrão para o ecossistema de inovação e impacto no Brasil. Ao pretender aumentar diversidade, ampliar capilaridade regional e fortalecer modelos de negócio sustentáveis, o programa almeja reforçar a visão de que negócios de impacto deixam de ser alternativa para se tornarem um novo padrão econômico, alinhado à Agenda 2030 e às diretrizes da Nova Indústria Brasil (NIB).

A concretização dessa mudança enfrenta obstáculos estruturais significativos. Em primeiro lugar, a persistência de desigualdades regionais, raciais e socioeconômicas limita a capacidade do Inovativa de Impacto de operar como vetor efetivo de transformação sistêmica, uma vez que o acesso às oportunidades de

aceleração continua condicionado a assimetrias prévias de capital social, educacional e institucional. Ademais, a consolidação de modelos de negócio sustentáveis em larga escala esbarra em um ecossistema ainda marcado pela escassez de financiamento adequado, pela baixa articulação entre políticas de inovação, desenvolvimento regional e inclusão social, e por uma cultura econômica que segue priorizando retornos financeiros de curto prazo em detrimento de impactos socioambientais de longo prazo.

Soma-se a isso o desafio de alinhar, de forma concreta — e não apenas discursiva —, os objetivos do programa à Agenda 2030 e às diretrizes da Nova Indústria Brasil, o que exige coordenação interinstitucional, continuidade das políticas públicas e mecanismos de monitoramento capazes de avaliar não apenas resultados quantitativos, mas transformações estruturais, sob o risco de que a iniciativa permaneça circunscrita a avanços incrementais, sem produzir uma mudança expressiva e duradoura no ecossistema nacional.

Ao comparar o ano de 2023 com o de 2024, observa-se que em 2023, 106 startups foram aceleradas, enquanto em 2024, 127 startups foram aceleradas

Houve crescimento de 20,7% no número de negócios apoiados e de 33% nas vagas exclusivas para impacto, refletindo maior investimento público e alinhamento à Nova Indústria Brasil (NIB).

Nos critérios de diversidade e inclusão, em 2023 mulheres estão ainda em menor proporção e a presença é maior de empreendedores(as) do Sudeste. Já em 2024 a paridade de gênero é alcançada (51% mulheres), com o aumento de pessoas pretas (+6,25%) e inclusão inédita de indígenas (1,25%).

Sendo assim, nota-se, no Quadro 12, avanços concretos em diversidade, com o programa se tornando mais representativo e inclusivo, respondendo às críticas históricas de concentração geográfica e desigualdade de acesso.

Quadro 12 - Indicadores de Diversidade

Indicador	2023	2024	Evolução
Participação feminina	< 50%	51%	Paridade alcançada
Empreendedores(as) pretos(as)	baixa	+6,25%	Crescimento
Empreendedores(as) indígenas	0%	1,25%	Inclusão inédita
Participação Nordeste + Norte	~11,6% (2023)	31,25% (2024)	Forte aumento

Fonte: Relatório de Impacto Inovativa, 2023 e 2024. Elaboração: Própria, 2026.

Na distribuição regional, em 2023, observa-se maior concentração no Sudeste (65,4%), com leve aumento no Nordeste (+8,3%) e Norte (+3,3%). Em 2024, sudeste ainda lidera (41,25%), mas Nordeste e Norte juntos alcançam 31,25%, ampliando capilaridade. Em relação ao estágio dos negócios, em 2023, 46% em fase de operação e 34% em validação. Já em 2024: 49,38% em operação e 28,75% em validação. Essa evolução indica maior número de negócios já operacionais, mostrando maior maturidade das startups aceleradas.

Quadro 13 - Distribuição Regional

Região	2023	2024
Sudeste	65,4%	41,25%
Sul	12%	20,63%
Nordeste	8,3%	~18%
Norte	3,3%	~13%
Centro-Oeste	3%	6,88%

Fonte: Relatório de Impacto Inovativa, 2023 e 2024. Elaboração: Própria, 2026.

Ao analisar a conexão com as ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável), nota-se que em 2023, foco foi em ODS 3 (Saúde), ODS 12 (Consumo Responsável), ODS 10 (Redução das Desigualdades). Já em 2024 o destaque foi para a ODS 11 (Cidades Sustentáveis – 42%), além de aumento nos ODS 13 (Clima) e 8 (Trabalho Decente).

Conforme observa-se no Quadro 14, tal relação pode estar diretamente ligada à ampliação da pauta socioambiental, com transição do foco em questões sociais para temáticas ambientais e urbanas, refletindo a urgência climática e as diretrizes da NIB.

Quadro 14 - Focos de destaque em relação aos ODS

ODS	2023 (destaques)	2024 (destaques)
ODS 3 – Saúde	15%	23,75%
ODS 12 – Consumo responsável	13%	38,75%
ODS 10 – Redução das desigualdades	10%	23,75%
ODS 11 – Cidades sustentáveis	–	42%
ODS 13 – Ação climática	–	26,8%
ODS 8 – Trabalho decente	–	26,25%

Fonte: Relatório de Impacto Inovativa, 2023 e 2024. Elaboração: Própria, 2026.

Por fim, em relação à mensuração de impacto, em 2023 destacou-se a visibilidade, conexão e satisfação (NPS acima de 9/10). Em 2024 observa-se 89% de aumento no impacto socioambiental medido nas startups após aceleração, com NPS medindo 93. Isso demonstra evolução no fortalecimento da mensuração de impacto como métrica central, mostrando maturidade metodológica do programa. De 2023 para 2024, o Inovativa de Impacto demonstra ter apresentado avanços consideráveis em três dimensões: (i) *escala e capilaridade* – mais vagas, maior descentralização regional e inclusão de grupos historicamente sub-representados; (ii) *maturidade dos negócios* – mais *startups* operacionais, mudança para modelos B2B e acesso diversificado a capital e; (iii) *impacto socioambiental* – foco ampliado para questões ambientais (clima, cidades sustentáveis), mensuração de impacto mais robusta e conexão estratégica com ODS e políticas públicas nacionais.

No que se refere à escala e capilaridade, as falas de representantes institucionais reforçam o esforço deliberado de ampliar o alcance territorial e a diversidade do programa. O Entrevistado 5 (SEBRAE) destaca explicitamente o papel da instituição na ampliação da capilaridade nacional: “o fato da gente ter gestores espalhados nos 27 estados, isso ajuda a aumentar a pluralidade... quando a gente entra no jogo, no fim das contas, a gente consegue uma diversidade nem que seja regional (entrevistado 5)”.

De forma complementar, o Entrevistado 3 (Impact Hub) afirma que houve uma mudança consciente na composição de avaliadores e mentores, buscando maior diversidade regional, de gênero e racial: “começamos esse processo de aumentar a diversidade das pessoas avaliadoras... agora temos visões mais diversas que possibilitam selecionar negócios mais diversos (Entrevistado 3)”.

Quanto à maturidade dos negócios, as entrevistas indicam um reposicionamento metodológico do programa, priorizando startups em estágios mais avançados do ciclo de vida. O Entrevistado 3 (Impact Hub) explicita que o Inovativa de Impacto não trabalha com negócios em fase de ideação, concentrando-se em iniciativas em validação, operação ou tração: “a gente não trabalha com negócios que estão apenas em fase de ideação... a nossa abordagem é focada em negócios que estão validando seu produto ou serviço, ou que estão operando e até mesmo tracionando (Entrevistado 3)”.

Do ponto de vista dos empreendedores, o Entrevistado – Empresa 1 (Cais Impactaê) reforça essa maturidade ao relatar que a startup já possuía operação

consolidada, atuação em mais de dez estados e modelos de venda estruturados, inclusive com clientes institucionais e do terceiro setor: “a gente já conseguiu impactar mais de 270 escolas públicas brasileiras... fala-se de venda das nossas soluções de fato (empresa 1)”. Esses elementos corroboram a percepção de maior robustez e profissionalização dos negócios acelerados, bem como a transição para modelos predominantemente B2B e B2G.

Por fim, no eixo de impacto socioambiental, as falas evidenciam um avanço qualitativo na compreensão, mensuração e centralidade do impacto. O Entrevistado – Empresa 3 (Hambis) afirma de forma contundente: “impacto só é impacto quando você tem dados... o Inovativa de Impacto foi o primeiro programa que mostrou pra gente, de fato, o que significa impacto (Empresa 3)”.

Ressalta-se o aprendizado relacionado à teoria da mudança e à mensuração de resultados. De maneira convergente, o Entrevistado 3 (Impact Hub) destaca que os critérios de seleção passaram a enfatizar clareza de impacto, métricas e escalabilidade: “a gente observa se o negócio tem clareza sobre o impacto positivo que está gerando... se já tem métricas e se demonstra conhecimento sobre o impacto de forma numérica (Entrevistado 3)”.

Já o Entrevistado – Empresa 1 (Cais Impactaê) explicita o alinhamento direto de seu negócio aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável: “a gente está bem alinhado aos ODS 4, 8 e 10”, reforçando a conexão entre o programa, a Agenda 2030 e políticas públicas nacionais mais amplas.

Essas transformações reforçam o programa como política pública de viés que se pretende estratégico, não apenas de aceleração, mas de fortalecimento do ecossistema de impacto no Brasil. O Quadro 15 resume o comparativo geral do ano de 2023 com o ano de 2024:

Quadro 15 - Comparativo Anual

Indicador	2023	2024	Evolução
Startups aceleradas	106	127	+20,7%
Vagas exclusivas de impacto	120	160	+33%
Taxa de graduação	–	67 startups	Novo dado
Mentores(as) ativos	445	445	Estável
Horas de mentorias	509,5h	509h	Estável
NPS (satisfação)	>9/10	93	Consolidação
Captação privada	até R\$ 499 mil (10 startups)	R\$ 225 mil coletivos	Diversificação

Indicador	2023	2024	Evolução
Fomento público	–	R\$ 878 mil	Expansão
Aumento de impacto	–	89%	Novo indicador

Fonte: Relatório de Impacto Inovativa, 2023 e 2024. Elaboração: Própria, 2026.

Ao analisar diretamente os dados que tangem à questão racial, vale levar em consideração o ODS 10 – Redução das Desigualdades, que vem ganhando centralidade dentro do Inovativa de Impacto, especialmente na edição de 2024. Enquanto em 2023 o tema aparecia de forma mais diluída (com apenas 10% das startups alinhadas ao ODS 10), em 2024 houve um salto para 23,75%, o que representa mais que o dobro da adesão. Esse aumento reflete uma mudança estratégica no perfil dos negócios apoiados, mas também no compromisso institucional do programa com a diversidade e a inclusão, mesmo que não ataque diretamente a diversidade racial.

O relatório de 2024 trouxe dados concretos de avanço nesse sentido: aumento de 6,25% na participação de empreendedores(as) pretos(as); inclusão inédita de empreendedores(as) indígenas (1,25%); crescimento da presença de empreendedores(as) de regiões historicamente marginalizadas, como Norte e Nordeste (31,25%). Nota-se que o aumento na participação de empreendedores negros, ainda não são tão expressivos (6,25%) conforme deveriam. Contudo, esses indicadores revelam que o programa não está apenas acelerando negócios inovadores, mas também contribuindo – ainda que de forma tímida – para ampliar o acesso de grupos sub-representados ao ecossistema de impacto. Isso é relevante porque a literatura sobre empreendedorismo de impacto destaca que a verdadeira transformação social só ocorre quando há inclusão efetiva de comunidades historicamente excluídas nos processos de inovação.

No entanto, apesar do avanço quantitativo, ainda existem lacunas estruturais. O percentual de negócios com foco direto em igualdade racial é inferior ao observado em áreas como cidades sustentáveis e clima. Além disso, a baixa representatividade em ODS 5 (Igualdade de Gênero) e em métricas específicas de equidade racial sugere que os ganhos, embora significativos, ainda estão em estágio inicial.

Assim, pode-se afirmar que o Inovativa de Impacto 2024 deu passos concretos rumo à promoção da igualdade racial, ao ampliar a diversidade dos empreendedores e fortalecer a presença de negócios que atuam na redução das desigualdades. Contudo, os dados também apontam para a necessidade de metas

mais explícitas e mecanismos de avaliação contínua para garantir que o avanço não seja apenas pontual, mas estrutural e permanente no ecossistema de impacto brasileiro.

No momento em que foi construída a presente tese de doutorado, o programa de 2025 se encontra em andamento e cabe ressaltar algumas mudanças já consolidadas e observadas, como um único ciclo de aceleração por ano, a criação do papel de Mentor Líder e o fortalecimento do foco do programa para a Transformação Digital da Indústria (TDI) – alinhado ao compromisso com impacto socioambiental.

Ao todo, em 2025 foram 471 startups inscritas, abrangendo 156 municípios e 25 estados da federação. Desse total, 120 foram selecionadas e 71 empresas foram de fato aceleradas. Ao final, desse total de 71 negócios de impacto acelerados, 41 foram graduados (chegaram até o final do processo), recebendo, assim, o selo de aceleração do programa. Em relação às mentorias, mais de 687 foram realizadas, o que atendeu 264 empreendedores no total.

5.3 A DIMENSÃO DO IMPACTO SOB O PONTO DE VISTA RACIAL: A VISÃO DOS ATORES

Segundo o entrevistado 1, da Fundação CERTI, o Programa Inovativa de Impacto constitui uma das iniciativas mais relevantes no ecossistema contemporâneo de empreendedorismo e inovação no Brasil. Inserido no Hub Inovativa, o programa é resultado de uma articulação interinstitucional entre órgãos públicos, entidades de fomento e organizações da sociedade civil, tendo como propósito central fortalecer *startups* com missão socioambiental e contribuir para a consolidação de uma economia de impacto no país.

E o Inovativa de Impacto, ele surge dentro dessa lógica do Inovativa Brasil, como uma trilha específica para trabalhar negócios de impacto socioambiental. Então ele nasce dessa necessidade de olhar para esse tipo de negócio, entendendo que eles têm particularidades, métricas e desafios próprios. É uma trilha que se conecta com o Hub Inovativa, mas que tem uma curadoria, metodologia e parceiros especializados nessa agenda (entrevistado 1).

A sua estrutura e metodologia refletem uma integração entre política pública, inovação e impacto social, configurando-se como um instrumento estratégico do Estado brasileiro na promoção de negócios sustentáveis e inclusivos. Ora, se a

agenda do Inovativa de Impacto é específica para a promoção da inclusão e questão social, é latente que algum mecanismo relacionado à questão racial seja incorporado como meio de reparação histórica e aumento da participação de empresas lideradas por pessoas negras, por exemplo.

A seguir, apresenta-se uma análise detalhada do programa Inovativa de Impacto, baseando-se em cinco critérios definidos pelo autor, e delineados na visão dos principais atores institucionais responsáveis pela condução do programa. São eles: Estrutura e Governança; Objetivos e Visão; Processo de Seleção; Operacionalização; Conceito de Negócios de Impacto. Cabe ressaltar que a análise desses critérios (categorias), definidas pelo autor, será realizada, na sequência da tese, com base na compreensão de como a questão racial se insere no âmbito da estruturação e operacionalização do programa.

O Programa Inovativa de Impacto constitui-se, fundamentalmente, como uma política pública federal, cuja governança central é exercida pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), em cooperação com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

O MDIC, na qualidade de realizador do programa, é o principal responsável pela concepção e supervisão das atividades, bem como pelo alinhamento do Programa às diretrizes da Política Nacional de Economia de Impacto, conforme destacado pelo Entrevistado 6. Cabe ao Ministério o acompanhamento sistemático dos resultados por meio de uma “pesquisa de impacto”, que, na prática, corresponde a um monitoramento de natureza mercadológica, centrado em indicadores como faturamento, carteira de clientes e continuidade operacional das startups participantes. Essa metodologia de monitoramento é comum tanto ao Inovativa Brasil quanto ao Inovativa de Impacto, não contemplando, até o momento, uma mensuração específica dos impactos socioambientais gerados, conforme sublinhou, no processo de obtenção dos dados para esta pesquisa, o Entrevistado 6.

Mais em termos de monitoramento, de acompanhamento do impacto dos efeitos do programa a gente não faz um acompanhamento muito específico da parte de impacto socioambiental, digamos assim (...) a gente vai procurar saber se a startup continua funcionando, como que está o faturamento, se ela tem clientes, se tem clientes pagantes, se participou de outros programas do Inovativa (entrevistado 6).

Como é possível observar, não há um acompanhamento efetivo dos indicadores sociais como um todo, muito menos de indicadores relacionados à questão racial. O acompanhamento tem caráter único e exclusivamente mercadológico, sob o ponto da continuidade da operação da empresa e tendo a centralidade nessa dimensão dos negócios e do mercado. “Pelo menos até o momento, não se faz uma pesquisa muito aprofundada em relação à parte de impacto, digamos assim, né? A gente busca verificar a evolução e os resultados dos negócios, mas é mais sobre uma perspectiva de negócios, de mercado mesmo” (entrevistado 6).

O SEBRAE, por sua vez, desempenha papel de parceiro e financiador. Sua participação se dá por meio de um acordo de cooperação técnica com o MDIC, mediante o qual aporta recursos financeiros, oferece suporte às ações de capacitação e promove o acolhimento dos empreendedores em suas redes estaduais. Além disso, o SEBRAE é responsável pela coordenação do Inovativa Experience – evento de culminância do ciclo de aceleração, voltado à apresentação das soluções desenvolvidas e à conexão das startups com investidores e potenciais parceiros, conforme sublinhado pelo Entrevistado 5 ao longo da pesquisa.

A gente roda o Inovativa como um todo, né? Dentro de um acordo de cooperação com o ministério. E a gente, Sebrae, é muito responsável por ajudar e facilitar na capacitação desses empreendedores e depois acolher, né, em algumas das nossas iniciativas estaduais, e aí fica muito a cargo de cada estado, além de promover o Inovativa Experience, que é no final do ciclo, são os Demodays, quando eles se apresentam, e etc (entrevistado 5).

Ao falar sobre diversidade, o entrevistado 5 destaca que a principal contribuição do Sebrae para a diversidade do programa é a sua presença em todo o território nacional, algo que os outros parceiros (como o Ministério ou a Fundação CERTI) não possuem na mesma escala. Contudo, a questão racial, quando colocada na pauta, permanece à deriva e é reconhecida como tal pelo entrevistado.

Cara, eu acho que o que a gente faz e ajuda bastante, é, a gente tem uma capilaridade muito grande, né, Pedro? Então, o fato de a gente ter gestores espalhados nos 27 estados, isso ajuda a aumentar a pluralidade (...) de quem alcança o Inovativa. Então, eu acho que sim, é, o ministério ou a CERTI, ou, seja lá quem for parceiro do Inovativa, não tem a capilaridade que o Sebrae tem. Então, quando a gente entra no jogo, no fim das contas, a gente consegue uma, uma diversidade nem que seja regional, tá? Racial, cara, é

complicado demais. A gente trabalha isso no Prêmio Sebrae Startups, e é, é bem complicado (entrevistado 5).

Além disso, o Entrevistado 5 reconhece que é complicado a questão racial e apesar de lidar com ela em outros programas de fomento à inovação, o ecossistema de startups como um todo, ainda não sabe lidar adequadamente com a questão racial.

Racial, cara, é complicado demais... é complicado no sentido de conseguir mesmo, a gente não sabe fazer, tá? Que fique claro isso. É, é, assim, movimento de startup, a gente não sabe, né? Acho que a gente aprendeu bastante nos últimos três anos. Mas eu acho que o movimento de startup, tem uma preocupação, falando de modo geral, muito baixa com isso. Então, esse começo aqui tem avanços importantes, mas ainda tem muito o que melhorar (entrevistado 5).

A Fundação Centro de Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI) atua como gestora operacional e executora principal dos programas nacionais vinculados ao Hub Inovativa. A instituição foi selecionada por meio de edital público lançado em 2020, tendo firmado termo de colaboração com o MDIC para a execução do programa por um período de quatro anos, conforme destacado pelo Entrevistado 1.

A fundação [...] ela ganhou o edital, né? [...] Para isso, eles lançaram um edital em 2020 [...] para que diversas instituições [...] pudessem concorrer a esse edital, e a mais bem-pontuada [...] seria contemplada para tocar o Inovativa ao longo de quatro anos. Então atualmente a gente está no último ano de contrato desse edital, finalizando agora no final de 2024 (entrevistado 1).

No âmbito de suas atribuições, a Fundação CERTI é responsável pela organização e gestão operacional do programa, abrangendo: a elaboração e atualização do regulamento de cada ciclo de aceleração; a coordenação do processo de seleção de startups, incluindo a mobilização e capacitação de avaliadores e mentores; a consolidação das notas e a formação do ranking final de aprovação; e a gestão do relacionamento com os empreendedores ao longo do ciclo, culminando na realização do evento de encerramento, de acordo com o que foi enunciado pelo Entrevistado 1.

A fundação CERTI faz toda a parte de organização operacional. Então a nossa equipe aqui faz a gestão do regulamento, né? A cada ciclo do programa a gente disponibiliza um regulamento para poder selecionar as startups (...) A fundação CERTI organiza os avaliadores e mentores, seleciona os projetos, faz toda a gestão de relacionamento desses empreendedores, conecta eles com os mentores dentro do escopo do programa de aceleração (...) também

organiza o evento final do ciclo, o Inovativa Experience. Então a fundação CERTI faz toda a parte operacional dos programas nacionais (entrevistado 1).

Para a execução das atividades específicas relacionadas ao componente de impacto socioambiental, a Fundação CERTI conta com a co-execução do Impact Hub, representado juridicamente pela Associação Impacto Brasil, conforme destacado pelo Entrevistado 6.

A parceria entre as instituições é formalizada por meio de um termo de atuação em rede, instrumento jurídico que permite a cooperação técnica entre organizações sem a transferência de responsabilidade integral pela execução do edital. Tal modelo, conforme lembra o Entrevistado 3, constitui uma inovação em termos de governança pública, permitindo maior flexibilidade e especialização na implementação de políticas voltadas ao empreendedorismo de impacto.

O Impact Hub é, portanto, a entidade mais próxima das startups participantes, sendo responsável pelo desenho e aplicação da metodologia de aceleração, pela seleção e acompanhamento dos negócios, e pela construção de indicadores e instrumentos de monitoramento. Inicialmente, o termo de atuação em rede incluía também a participação da Associação Brasileira de Startups (ABStartups); contudo, com a extensão do edital até 2024, houve um redirecionamento estratégico do programa, priorizando a dimensão industrial e mantendo o Impact Hub como coexecutor principal da vertente de impacto, de acordo com o que foi ressaltado pelo Entrevistado 3.

O processo de seleção das startups configura um dos eixos centrais da governança do programa. A gestão do processo é conduzida pela Fundação CERTI, que mobiliza uma rede de avaliadores voluntários provenientes de diferentes instituições públicas e privadas, com comprovada experiência em negócios de impacto. Nenhum avaliador é membro da equipe interna da Fundação, garantindo isenção na análise.

Os critérios de avaliação são definidos no regulamento construído pela CERTI, com apoio técnico do Impact Hub, e compreendem aspectos como grau de maturidade do negócio, inovação, potencial de mercado, escalabilidade, composição da equipe e, especialmente, a Tese de Mudança, que possui o maior peso na pontuação. Essa tese, conforme destacado pelo Entrevistado 4, representa a

proposição de impacto socioambiental do empreendimento e constitui o principal critério diferenciador do programa em relação ao Inovativa Brasil.

No que se refere à promoção da diversidade, o programa alega adotar mecanismos de ação afirmativa aplicados diretamente pela CERTI após a etapa de avaliação. Com base na autodeclaração dos empreendedores, são acrescidos cinco pontos cumulativos à pontuação final das *startups* cujos líderes se enquadrem em uma ou mais das seguintes categorias: pessoas negras, mulheres, empreendedores provenientes das regiões Norte, Nordeste ou Centro-Oeste, e indivíduos pertencentes a famílias de baixa renda inscritas no Cadastro Único (CadÚnico). Essa bonificação é aplicada de forma automática e uniforme tanto no Inovativa de Impacto quanto no Inovativa Brasil, conforme destaca o Entrevistado 1.

No ciclo 2024.2 a gente colocou um artifício no regulamento para que pessoas negras, pessoas de regiões Norte, Nordeste, Centro-Oeste e lideranças femininas tivessem uma pontuação a mais na sua nota final [...] É elegível acréscimo cumulativo de cinco pontos na pontuação total para participantes dessas categorias [...] Também demos esse acréscimo para as pessoas de família de baixa renda com inscrição comprovada no CadÚnico [...] Essa bonificação não é feita pelo avaliador, mas pela gente automaticamente conforme a informação que ele autodeclara no formulário de inscrição (entrevistado 1).

Nesse tópico é possível perceber uma pequena iniciativa visando maior inclusão, de pessoas negras. Contudo, essa experiência foi desmontada no ano seguinte. Além disso, é possível perceber a ausência de ferramentas e mecanismos capazes de medir o real impacto dessa ação que foi implementada em 2024.2.

Não obstante, a adoção de um mecanismo de pontuação adicional no ciclo 2024.2 pode ser interpretada como um reconhecimento institucional, ainda que incipiente, das desigualdades estruturais que atravessam o acesso ao ecossistema de inovação no Brasil. Ao conceder bônus automáticos a pessoas negras, lideranças femininas, empreendedores(as) das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste e indivíduos de baixa renda, o programa sinaliza uma tentativa de correção de assimetrias prévias no processo seletivo.

No entanto, a própria natureza desse instrumento revela limites significativos. Em primeiro lugar, trata-se de uma ação de caráter compensatório e marginal, cuja efetividade depende do desempenho prévio dos candidatos em critérios que já são profundamente atravessados por desigualdades de acesso a capital, formação, redes e experiências anteriores. Nesse sentido, a pontuação adicional opera mais como um

ajuste residual em um modelo de seleção essencialmente meritocrático do que como uma estratégia redistributiva capaz de alterar substantivamente o perfil dos negócios acelerados.

Além disso, a descontinuidade dessa iniciativa no ciclo subsequente expõe a fragilidade institucional da ação afirmativa adotada, sugerindo que ela não foi incorporada como diretriz estruturante da política pública, mas como um experimento pontual, sem mecanismos claros de avaliação de resultados. A ausência de instrumentos capazes de mensurar o impacto efetivo dessa bonificação — por exemplo, quantos negócios de pessoas negras ingressaram no programa em função direta do bônus, ou como essa medida alterou a composição final das empresas selecionadas — compromete a possibilidade de aprendizado institucional e de aperfeiçoamento da política. Mais do que isso, ao se limitar a bônus de pontuação, o programa evita enfrentar uma discussão mais profunda e politicamente sensível sobre reserva de vagas ou cotas fixas, que poderiam garantir, de forma mais direta e transparente, a presença mínima de pessoas negras e de outros grupos historicamente excluídos no conjunto de empresas aceleradas em cada ciclo.

Nesse sentido, quando comparada a uma política de cotas — entendida como a reserva de um percentual definido do total de vagas —, a estratégia de pontuação adicional mostra-se claramente insuficiente. Enquanto as cotas operam no nível do resultado, assegurando representação efetiva, os bônus atuam apenas no nível do processo, sem garantir que as desigualdades estruturais não se reproduzam na seleção final. Ao optar por mecanismos suaves de inclusão, o Inovativa de Impacto parece tensionado entre o reconhecimento das desigualdades raciais e regionais e a preservação de um modelo de seleção que evita rupturas mais profundas com a lógica dominante do ecossistema de inovação. Dessa forma, a experiência de 2024.2, embora relevante como sinalização política, evidencia os limites de ações afirmativas de baixa intensidade e reforça a necessidade de instrumentos mais robustos, estáveis e mensuráveis, caso o programa pretenda avançar de maneira consistente na promoção da equidade racial e social.

A governança do Programa Inovativa de Impacto representa um modelo híbrido de política pública, no qual a formulação e o financiamento permanecem sob a responsabilidade estatal (MDIC/SEBRAE), enquanto a execução operacional e temática é descentralizada para organizações parceiras (CERTI e Impact Hub).

Essa configuração possibilita a combinação de eficiência técnica, especialização temática e capilaridade territorial, características fundamentais para a aceleração de startups com missão socioambiental. Ao mesmo tempo, evidencia-se um desafio recorrente nas políticas de impacto: a integração entre a mensuração econômica e a mensuração efetiva do impacto social, ainda incipiente no modelo atual de acompanhamento adotado pelo programa.

Além dessa mensuração efetiva do impacto social ser incipiente, não foi possível identificar fatores que levassem em consideração a questão racial, na composição desse pretendido impacto social que o programa tende a considerar ao captar empresas que se dizem com esse propósito.

Por isso, o Programa Inovativa de Impacto orienta-se por uma visão dual que combina objetivos econômicos e propósitos socioambientais. De um lado, o programa busca acelerar o crescimento e fortalecer a sustentabilidade mercadológica das startups participantes; de outro, promove a consolidação de uma missão social e ambiental que o insere de forma estratégica na Política Nacional de Economia de Impacto. Essa dualidade é característica de políticas públicas voltadas à economia de impacto, que buscam equilibrar inovação, viabilidade econômica e transformação social.

Dessa forma, o objetivo primordial do programa é encurtar o caminho do empreendedor de impacto, reduzindo barreiras à consolidação e escalabilidade do negócio. O programa propõe-se a oferecer condições para que as startups alcancem escala e aprimorem sua gestão, acelerando sua trajetória de desenvolvimento. O discurso institucional do programa enfatiza a superação do chamado “vale da morte”, fase crítica do ciclo de vida das startups em que os empreendimentos validam seus modelos de negócio e buscam tração no mercado. A atuação do programa, nesse contexto, visa ampliar as competências de gestão e criar oportunidades de conexão com potenciais investidores, clientes e parceiros estratégicos, conforme destacado pelo Entrevistado 6.

A lógica subjacente é que, ao final do ciclo de aceleração, as startups estejam mais qualificadas e sustentáveis, aptas a responder às exigências do mercado e a dar continuidade a parcerias. O programa, portanto, desempenha o papel de um “abridor de portas” (Entrevistado 6), preparando o empreendedor para que, ao se deparar com oportunidades de investimento, contratação pública ou colaboração interinstitucional, esteja tecnicamente e estrategicamente preparado para aproveitá-las.

O objetivo aqui de um programa de aceleração de startups é a gente é pegar na mão de uma startup que está começando e ajudá-la a acelerar seu desenvolvimento, né, sobre uma parte mais do negócio, então, no âmbito do atendimento, a gente procura no Inovativa de impacto oferecer mentorias e facilitar a conexão com mentores e investidores e outros atores do mercado que tenham esse olhar para negócios de impacto socioambiental. Mas o objetivo do programa como um todo, tanto do Brasil quanto do impacto, é ajudar a startup a se desenvolver e superar aquela zona da morte ali que a gente diz, né? Assim, ter um contato inicial com outros atores que podem ajudar ela a se desenvolver. Então, nesse sentido (...) o objetivo é incentivar negócios de impacto. Por meio desse recorte de público, o resultado que se espera alcançar com o programa é startups mais qualificadas (...) sobre o ponto de vista mercadológico mesmo, né? Ajudar a pessoa que tem a ideia inovadora que está desenvolvendo a se inserir de uma forma mais qualificada no mercado, isso tanto para os negócios, para as startups de impacto (entrevistado 6).

Como pode-se observar, o programa Inovativa de Impacto corre o risco de ser um rótulo que mascara uma política pública de aceleração de negócios tradicionais, com um leve ajuste na seleção de público. Ao focar primariamente em métricas mercadológicas e não ter uma estratégia específica para medir e amplificar o impacto social (incluindo questões raciais), o programa parece falhar em aproveitar o potencial de transformação social profunda que o conceito de negócios de impacto exige.

O programa parece cumprir o objetivo da política macro, no sentido de aumentar a quantidade de negócios acelerados e ditos de impacto, mas com pouca evidência de que a intervenção estatal esteja qualificando de maneira significativa o próprio impacto gerado ou facilitando a superação das vulnerabilidades enfrentadas pelos empreendedores e públicos-alvo mais marginalizados, incluindo, de maneira especial, empreendedores negros e empreendedoras negras.

Seguindo essa lógica de análise, vale avaliar que o programa adota a concepção de negócios de impacto como empreendimentos que combinam inovação tecnológica ou de modelo de negócio com a intenção deliberada de gerar impacto socioambiental positivo, ao mesmo tempo em que mantêm sustentabilidade financeira. Segundo o Entrevistado 6, o modelo de impacto proposto pelo programa estrutura-se em torno de três eixos principais:

Lucro como meio, e não como fim: o lucro é interpretado como instrumento de viabilidade econômica, que viabiliza a continuidade e a ampliação do impacto social ou ambiental. O objetivo final do empreendimento é a geração e ampliação do impacto, sendo o resultado financeiro um meio de sustentação dessa missão.

Filtro seletivo baseado na Tese de Mudança: a Tese de Mudança constitui o critério de maior peso no processo de seleção do programa. Trata-se de um construto metodológico que descreve o problema social ou ambiental enfrentado, as atividades desenvolvidas pela startup e os resultados e impactos esperados. Esse critério garante que a missão de impacto esteja explicitamente articulada e justificável dentro da lógica do negócio.

Nesse sentido, cabe mencionar a posição agnóstica a qual está sendo mencionada. O programa adota uma postura agnóstica quanto ao tipo de impacto, não estabelecendo hierarquia ou bonificação adicional para áreas específicas (como gênero, raça ou meio ambiente).

É nessa linha que a gente, vou dizer, a gente é agnóstico, né? Então a tese de aceleração do programa, ele não, ele é aberto a qualquer tipo de startup de impacto, tá? E não diferencia elas, né? Então a gente não, a gente não dá pesos diferentes, nem tem critérios aí para separar, ah, se é um impacto ambiental, se é social, ou social em cima de um determinado grupo ali, né? Mais desfavorecido em prol de outro e tal. A gente não entra nesse mérito. Tá? Fica mais no mérito da avaliação do negócio em si. Né? [...] O empreendedor conseguiu comprovar que ele tem um modelo que é sustentável, né? Sustentável do ponto de vista de negócio. Mais chance ele tem de entrar (entrevistado 2).

O foco está na clareza e coerência da tese de impacto, e não na temática em si, o que confere ao programa amplitude e diversidade de setores atendidos, expondo sua fragilidade ao não garantir, dessa forma, o foco em questões raciais e nem em áreas prioritárias para o desenvolvimento econômico e social do país.

O objetivo do programa como um todo (...) é ajudar a startup a se desenvolver sob uma perspectiva mais do negócio. O resultado que se espera alcançar (...) é startups mais qualificadas (...) sobre o ponto de vista mercadológico mesmo (entrevistado 6).

Essa abordagem metodológica reflete uma tentativa de institucionalizar a prática de mensuração de impacto dentro da lógica tradicional de aceleração, combinando ferramentas de negócios com instrumentos de avaliação social. Contudo, essa abordagem deixa de fora da análise a questão racial, o que implica grande perda, ao tratar-se de impacto social e levando em consideração a questão racial no Brasil.

Dito isso, cabe seguir ressaltando que o programa não se limita ao apoio individual às *startups*, mas integra-se a uma estratégia mais ampla do governo federal, alinhada à Política Nacional de Economia de Impacto. Dentro dessa estrutura, o

programa é caracterizado como uma “ação pocket”, isto é, uma iniciativa específica dentro do Hub Inovativa, com foco voltado à ampliação do ecossistema de impacto no país, conforme destacado pelo Entrevistado 6.

Entre os cinco objetivos estratégicos da Política Nacional de Economia de Impacto, o programa tangencia o segundo, que consiste em “aumentar a quantidade de negócios de impacto”. A lógica subjacente é cumulativa: quanto maior o número de empreendimentos de impacto atuando no território nacional, maior tende a ser o volume de impactos socioambientais positivos gerados. Contudo, as perguntas que ficam são as seguintes: Quais são esses empreendimentos de impacto? Que tipo de impacto eles consideram? Qual é a estratégia do governo federal e que tipo de negócios de impacto seriam mais interessantes que fossem acelerados? E a questão racial, não seria uma questão de impacto? Ela é equacionada em algum momento?

De forma mais ampla, a visão política que orienta o programa se ancora na promoção do bem-estar social e da melhoria da qualidade de vida da população, articulando o desenvolvimento econômico à transformação social. Nesse sentido, o programa funciona como instrumento de política pública de fomento, que atua sobre o elo empreendedor dentro de uma cadeia mais extensa de atores – incluindo investidores, aceleradoras, incubadoras e organizações intermediárias – que compõem o ecossistema da economia de impacto no Brasil, conforme lembrou o Entrevistado 6.

Apesar da clara orientação socioambiental do programa no momento da seleção e da aceleração das startups, há uma incongruência entre o propósito de impacto e os mecanismos institucionais de monitoramento utilizados.

O MDIC, responsável pelo acompanhamento de resultados, adota indicadores predominantemente mercadológicos, centrados em métricas de desempenho econômico, tais como faturamento, número de clientes e continuidade operacional. Embora tais indicadores sejam relevantes para a sustentabilidade das startups, eles não capturam a dimensão qualitativa e transformadora dos impactos sociais ou ambientais gerados.

A gente faz pesquisas com as startups (...) que chamamos de pesquisa de impacto, mas na verdade é uma pesquisa de acompanhamento. (...) Procuramos saber se a startup continua funcionando, como está o faturamento, se ela tem clientes, se tem clientes pagantes, se participou de outros programas do Inovativa (entrevistado 6).

Em decorrência disso, a chamada “pesquisa de impacto” realizada pelo MDIC corresponde, na prática, a uma pesquisa de acompanhamento empresarial, idêntica à aplicada no Inovativa Brasil. Não há indicadores de impacto socioambiental dentro do MDIC. Assim, observa-se uma assimetria entre o discurso institucional de impacto e os instrumentos efetivos de avaliação, revelando uma lacuna metodológica na mensuração da contribuição social dos negócios apoiados. “A gente não faz um acompanhamento muito específico da parte de impacto socioambiental. [...] A pesquisa é basicamente a mesma para o Inovativa Brasil e o de Impacto (Entrevistado 6).”

Desa forma, o Programa Inovativa de Impacto constitui-se como uma ponte entre dois paradigmas: o paradigma da aceleração tradicional de startups, voltado à eficiência e ao crescimento econômico, e o paradigma emergente da economia de impacto, orientado à transformação social e ambiental. Ele combina metodologias de aceleração consolidadas – centradas na gestão, na escalabilidade e na inserção no mercado – com o propósito explícito de fomentar startups que articulem lucro e propósito.

Contudo, a única diferença do Inovativa Brasil para o Inovativa de Impacto está na tese de mudança, que é utilizada apenas na seleção das empresas e não na avaliação posterior e que também não possui nenhuma trilha específica para negócios que atuem diretamente com a questão racial, tema de suma importância para a sociedade ao falarmos de impacto social, diversidade e equidade no universo do empreendedorismo.

A ausência de instrumentos robustos de mensuração de impacto socioambiental evidencia um descompasso entre intenção e avaliação, o que constitui um dos principais desafios contemporâneos das políticas públicas voltadas ao empreendedorismo de impacto no Brasil. Em sua fala, o entrevistado 6 reforça, mais uma vez, a ausência de critérios afirmativos durante a jornada do programa, limitando-se a uma única experiência durante o ciclo de 2024.2 de atribuir pontuação adicional a empresas por região e a líderes negros.

No semestre passado, a gente criou alguns critérios de dar bônus na pontuação para facilitar o ingresso de algumas empresas, né? Então a gente é deu uma pontuação extra para startups de pessoas negras, para startups de mulheres e para as startups que fossem oriundas de regiões norte, nordeste e centro Oeste. Isso teve impacto positivo. A gente acha que foi pequeno, mas a gente acha que facilitou. Se for, digamos assim, esses

públicos priorizados, a participação deles dentro do contexto geral do programa foi um pouco ampliada (entrevistado 6).

Continuando a destrinchar um pouco o processo de seleção, pode-se dizer que ele se constitui como um dos eixos estruturantes do Programa Inovativa de Impacto, uma vez que define os parâmetros pelos quais as startups são identificadas, avaliadas e incorporadas às atividades de aceleração.

A etapa seletiva desempenha dupla função: de um lado, assegura a coerência metodológica com os objetivos do programa – selecionar negócios inovadores e financeiramente sustentáveis –; de outro, garante o alinhamento com a missão de impacto socioambiental, característica distintiva dessa política pública. O problema aqui é que esse impacto socioambiental é e foi definido pela própria startup. O foco do programa, desde a seleção, está apenas em observar se a startup está medindo como ele impacta a sociedade e não de que forma ela impacta e nem a relevância desse impacto são levados em consideração.

Por isso, cabe dizer, mais uma vez, que a questão racial só será levada em consideração se as empresas que tem como propósito atuar para atenuar a questão racial participarem do processo seletivo por livre iniciativa.

A Fundação CERTI é a principal responsável pela governança e operacionalização do processo seletivo, atuando na formulação do regulamento, na condução das avaliações e na consolidação dos resultados. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), embora parceiro institucional do programa, não participa da etapa avaliativa, concentrando-se em atividades de apoio e difusão, conforme ressaltado pelo Entrevistado 4. A cada ciclo, a CERTI publica e atualiza o regulamento de seleção, documento que define os critérios técnicos, pesos e etapas do processo. O Impact Hub, na condição de coexecutor, desempenha papel de apoio metodológico, revisando o regulamento e contribuindo com a adequação de linguagem e acessibilidade do edital.

O procedimento técnico de avaliação segue etapas padronizadas: as startups submetem inscrição via plataforma digital, apresentando informações institucionais (CNPJ, faturamento, redes sociais) e um vídeo de pitch¹⁵. Cada proposta é avaliada

¹⁵ Vídeo pitch é um formato audiovisual, geralmente curto e estruturado, no qual empreendedores(as) apresentam de forma sintética seu negócio, projeto ou ideia, destacando elementos centrais como o problema que pretendem resolver, a solução proposta, o público-alvo, o modelo de negócio, o diferencial competitivo e, em alguns casos, o impacto social ou ambiental gerado.

por dois avaliadores independentes, que atribuem notas de 1 a 5 em cada critério. Em caso de discrepância significativa, um terceiro avaliador é acionado para reequilibrar a pontuação. As notas são consolidadas pela CERTI por meio de média simples, gerando um ranking final, conforme sublinhou o Entrevistado 1.

Importante destacar que os avaliadores não têm acesso a informações sobre gênero, raça ou origem regional dos empreendedores durante o julgamento, a fim de preservar a imparcialidade técnica do processo. Dessa forma, é possível notar, mais uma vez, o caráter tecnocrata, meritocrático e mercadológico do processo. Não é possível ter um olhar afirmativo e antirracista, já que os julgadores não possuem acesso a essas informações, o que contribui para que a questão racial seja deixada de lado, assim como o conhecimento da realidade social e econômica de cada empreendedor. “[...] dentro do Inovativa de Impacto. Tem um critério de seleção adicional e, se não me engano, é tese de mudança que chama, que a startup vai explicar qual que é o impacto que precisa gerar e o avaliador vai dar uma nota naquele quesito” (Entrevistado 6).

Como já mencionado, a tese da mudança não leva em conta critérios raciais como a cor ou gênero dos empreendedores. O que é levado em conta é apenas o impacto pretendido pela empresa e de que forma ele é medido e incorporado em cada negócio. Além da Tese de Mudança, são avaliados critérios técnicos tradicionais de inovação e negócios, conforme enunciado pelo Entrevistado 3:

Grau de maturidade: o programa prioriza startups em estágio intermediário (validação ou tração), excluindo tanto iniciativas em ideação quanto empresas em expansão consolidada; *grau de inovação*: avalia o diferencial tecnológico ou metodológico do produto, serviço ou processo; *potencial de mercado e escalabilidade*: analisa o tamanho do mercado-alvo e a possibilidade de replicação do modelo de negócio; *composição e competência da equipe*: considera a adequação técnica dos fundadores e sua capacidade de execução.

A Fundação CERTI, de acordo com o que foi sublinhado pelo Entrevistado 1, atua como gestora operacional principal do programa, sendo a instituição vencedora do edital público responsável pela execução integral do Inovativa. Sua função abrange a coordenação administrativa e técnica de todos os componentes operacionais dos programas nacionais vinculados à iniciativa. Entre suas atribuições destacam-se: a gestão do regulamento e a revisão de suas diretrizes a cada ciclo; a organização e capacitação dos avaliadores e mentores; a coordenação do processo de seleção das

startups, incluindo a compilação e a validação das notas; a gestão do relacionamento com os empreendedores participantes; e a coordenação do evento final, denominado Inovativa Experience, que encerra cada ciclo de aceleração. Ou seja, a fundação CERTI poderia, desde o regulamento, pensar ações afirmativas e/ou trilhas específicas que incorporem empreendedores negros e negras e negócios que tenham esse foco.

O Impact Hub, por sua vez, exerce a função de coexecutor especializado, formalizada por meio de um “termo de atuação em rede”. Tal instrumento permite sua participação no programa sem a responsabilidade pela execução total do edital, delimitando um papel de interlocução direta com as startups de impacto. Suas responsabilidades incluem a execução do Inovativa de Impacto, a elaboração do plano de trabalho e da metodologia de aceleração, a seleção dos negócios participantes, o acompanhamento dos indicadores e resultados, bem como o apoio técnico à revisão dos regulamentos e instrumentos de governança do programa.

A gente tem um termo de colaboração com a Fundação CERTI, que é a instituição que efetivamente executa o programa e, especificamente para o Inovativa de Impacto, a CERTI tem um termo de atuação em rede com a Impact Hub Brasil, que aí na parte específica do Inovativa de Impacto é a Impact Hub mais que acompanha as startups e desenvolve as atividades dentro do programa. Mas então, quem está na ponta, digamos assim, para o Inovativa de Impacto, quem está mais próximo das startups? É a Fundação CERTI. A Impact Hub no caso do Inovativa de Impacto (entrevistado 6).

Dessa forma, o Impact Hub, como instituição de impacto social, deveria ser o principal agente para pensar e estruturar uma política que avaliasse o impacto das startups de forma mais estruturada, medisse esses impactos, criasse critérios e, sobretudo, levasse em consideração a questão racial desde o processo de seleção até o processo de aceleração e pós aceleração com a inserção das empresas no mercado.

O SEBRAE, enquanto parceiro institucional e financeiro, aporta recursos ao programa e exerce papel estratégico na formação e capacitação dos empreendedores, promovendo a integração dos participantes com as iniciativas regionais da instituição. Embora desempenhe funções relevantes de articulação e difusão, o SEBRAE não participa do processo avaliativo das startups, concentrando suas ações na promoção dos eventos de visibilidade e na realização do Inovativa Experience, conforme destacado pelo Entrevistado 5.

Embora compartilhe estrutura e cronograma semelhantes ao Inovativa Brasil, o de impacto apresenta conteúdos e mentorias customizados para o campo dos negócios de impacto. As atividades incluem módulos de modelagem de negócios e modelagem financeira adaptadas a empreendimentos com propósito socioambiental, construção de teorias da mudança utilizando metodologias OKR, mensuração e gestão de métricas de impacto, desenvolvimento de pitches voltados a investidores de impacto e conexão com mecanismos de fomento e financiamento específicos. Além disso, o programa oferece suporte à elaboração de relatórios de sustentabilidade, reforçando a capacidade institucional das startups para o monitoramento de resultados. Como é possível observar, toda a estrutura da aceleração é voltada para a construção de métricas de mensuração e avaliação, visando medir o impacto que as startups afirmam ter.

O corpo técnico do programa é composto por uma rede exclusiva de mentores e avaliadores especializados em negócios de impacto. Esses profissionais são selecionados com base em sua experiência em inovação social, finanças sustentáveis e métricas de impacto, garantindo um olhar pretensamente mais qualificado sobre o potencial e a consistência das propostas avaliadas no que tange ao caráter mercadológico. No evento final do ciclo, as startups participam de bancas temáticas específicas, voltadas exclusivamente à discussão e validação de impactos.

O Conceito de Negócios de Impacto é fundamental para a existência e a metodologia do Programa Inovativa de Impacto. De acordo com o Entrevistado 6, a missão desse tipo de negócio é “gerar impacto socioambiental positivo e também resultado financeiro positivo”, o que implica a compreensão de que o lucro financeiro desempenha função instrumental, sendo reinvestido prioritariamente para ampliação do próprio impacto. O retorno econômico, portanto, não constitui um fim em si mesmo, mas um meio de assegurar a continuidade e a expansão das ações transformadoras promovidas pela organização.

Ainda que o propósito principal seja o impacto social ou ambiental, a sustentabilidade financeira é considerada um requisito essencial. A ausência de equilíbrio econômico compromete a perenidade do empreendimento e, conseqüentemente, sua capacidade de manter ou ampliar o alcance de seus efeitos positivos. Essa ênfase na autossustentação distingue o modelo do negócio de impacto das organizações filantrópicas ou de caráter exclusivamente assistencialista, situando-o em um espaço intermediário entre o mercado e o campo social. Dessa

forma, além dos indicadores de caráter exclusivamente mercadológicos para acompanhamento do impacto, o programa também se preocupa com a viabilidade financeira do negócio e se ele é capaz de gerar lucro em sua operação.

A noção de impacto socioambiental, conforme operacionalizada no programa, envolve um comprometimento com a maximização de efeitos positivos e a mitigação dos impactos negativos. O impacto é concebido de maneira ampla, abrangendo iniciativas que desenvolvem produtos, serviços ou processos capazes de atender a necessidades sociais, reduzir desigualdades, promover inclusão ou minimizar danos ambientais, contudo, esse impacto pretendido é concebido pela startup e não há critérios prioritizados na seleção das empresas por parte do programa inovativa, que não leva em consideração o tipo de impacto pretendido por cada uma das empresas.

Os negócios de impacto, contudo, devem demonstrar consciência crítica acerca dos efeitos colaterais inerentes a qualquer atividade produtiva, reconhecendo que “todo negócio que trabalha com impacto tem impacto negativo também”. Já que qualquer atividade produtiva implica consumo de energia, uso de recursos. A questão central, portanto, é o equilíbrio: desenvolver uma solução que resolva um problema socioambiental relevante, gerando benefícios concretos, enquanto minimiza o dano comparado às alternativas tradicionais. Essa perspectiva inclui reconhecer que impactos são, muitas vezes, intangíveis, exigindo esforços contínuos de mensuração e materialização por meio de indicadores.

Atender a necessidades ou resolver problemas da sociedade ou do meio ambiente, maximizando os impactos positivos e reduzindo ou mitigando os negativos. Todo negócio que trabalha com impacto tem efeitos negativos também, mas é possível minimizar esses efeitos, como no exemplo de usar energia em um negócio que consome recursos. É uma questão de encontrar o equilíbrio entre os dois lados da moeda. (entrevistado 3).

Nesse sentido, espera-se que tais tipos de empreendimentos desenvolvam soluções menos danosas do que as alternativas convencionais, promovendo melhorias relativas e contínuas em termos de sustentabilidade social e ambiental.

A gente preza que essas startups realmente estejam trabalhando com métricas que mensurem isso. Então, desde o número de pessoas que aquele negócio tá empregando, até a mensuração de emissão de carbono que essa startup tá fazendo. Então, a gente utiliza diferentes métricas para entender e para mensurar se aquele negócio realmente tá fazendo alguma coisa efetiva socioambientalmente. Então, até durante o ciclo de aceleração a gente mensura se a startup, ela teve alguma evolução nisso durante a aceleração,

se não fazia sentido a gente fazer uma aceleração de impacto se a gente não mensura que teve alguma operação (entrevistado 4).

Ou seja, se a empresa possui uma tese da mudança, por qualquer que seja ela, articula de maneira clara e razoável, define o público e mensura através de indicadores, ela fará uma boa pontuação e possivelmente será convocada para o programa, independentemente de sua efetiva atuação. Para consolidar essa abordagem, o Inovativa estimula as startups a desenvolverem métricas e indicadores de mensuração de impacto, ainda que este seja, em parte, intangível. O esforço de tornar o impacto mensurável é considerado essencial para o amadurecimento do campo, e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) têm sido amplamente utilizados como referência internacional para o monitoramento e a avaliação dos resultados obtidos. “Se a empresa articula bem sua tese de mudança, define público e apresenta indicadores, ela será bem avaliada (...) e que o Inovativa estimula o desenvolvimento de métricas e uso de ODS para mensuração (entrevistado 4)”.

Contudo, se o próprio programa utiliza parâmetros dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, porque não priorizar de alguma forma os negócios relacionados aos objetivos?

Cabe destacar que o ODS 10 está relacionado com a redução das desigualdades e suas metas incluem desigualdades estruturais, especialmente as baseadas em raça, etnia, gênero e origem socioeconômica. A meta 10.2 do referido ODS diz o seguinte: “Empoderar e promover a inclusão social, econômica e política de todos, independentemente de idade, sexo, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição econômica ou outra condição.”

Além disso, a igualdade racial permeia diversos objetivos, por exemplo:

ODS 4 (Educação de Qualidade): redução das desigualdades educacionais entre grupos raciais.

ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico): inclusão no mercado de trabalho e superação das desigualdades salariais.

ODS 5 (Igualdade de Gênero): interseccionalidade entre gênero e raça, sobretudo para mulheres negras.

ODS 3 (Saúde e Bem-Estar): enfrentamento de desigualdades raciais em acesso e resultados de saúde.

Assim, a igualdade racial não é tratada como tema isolado, mas como fundamento estruturante de diversas metas.

Em síntese, o conceito de negócios de impacto, conforme adotado pelo Programa Inovativa de Impacto, articula propósito que agrega e, de certa forma, evolui mercadologicamente as startups em um modelo de desenvolvimento que desafia a dicotomia entre lucro e responsabilidade social. Por um lado, o Inovativa, ao operacionalizar esse conceito por meio de instrumentos de aceleração, seleção e mensuração, fortalece o campo dos negócios de impacto no Brasil, e também atua como vetor de institucionalização da economia de impacto no contexto das políticas públicas nacionais, contudo, produz um enfoque único e exclusivo em indicadores tradicionais e de caráter mercadológico para medir esse impacto, além de não deixar claro quais são os principais objetivos de impacto que a política pública pretende atingir ao acelerar os negócios. Em meio a essa dinâmica, o programa ainda falha ao não produzir um enfoque claro e direto na questão racial.

O próximo tópico traz à tona a visão dos empreendedores negros que participaram do programa. Questões como a percepção de importância do programa e aspectos relacionados a impacto e ao viés racial são levadas em consideração na presente etapa da pesquisa, buscando ampliar o conhecimento e a capacidade deste trabalho de entender sobre impacto social e o recorte racial dentre desse universo, no âmbito da operacionalização do Inovativa de impacto.

5.4 IMPACTO SOB A PERSPECTIVA DOS EMPREENDEDORES NEGROS

O início das entrevistas realizadas com as empresas participantes do Programa Inovativa de Impacto, no âmbito deste tese, seguiu um protocolo formal para apresentar o escopo da pesquisa, a filiação institucional e os critérios de seleção dos entrevistados.

O pesquisador identificou-se como doutorando no programa de Políticas Públicas, Estratégia e Desenvolvimento (PPED), programa este ligado ao Instituto de Economia da UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro). Foi mencionado que o objeto central da pesquisa é um estudo de caso do Programa Inovativa de Impacto, reconhecido como uma política pública do Governo Federal voltada à aceleração de empresas.

Em seguida, foi explicado para os participantes as duas grandes etapas na coleta de dados para a tese:

1. *Primeira Etapa (Atores Chave)*: Focada em entrevistas com os principais responsáveis pela elaboração, planejamento e execução da política pública. Os atores entrevistados incluíram representantes do Sebrae, do Impact Hub, do próprio Ministério (identificados como os demandantes) e da Fundação Certi (responsável pela execução da metodologia).

2. *Segunda Etapa (Empresas Participantes)*: Consistindo na etapa atual da pesquisa, dedicada a entrevistar os representantes das empresas que participaram do processo de aceleração do programa Inovativa de Impacto.

A empresa 1, em entrevista respondida pelo próprio CEO, é claramente definida por seu foco em educação e impacto social, embora o negócio principal não tenha um recorte racial explícito.

Configura-se como uma startup educacional cujo modelo de negócio se fundamenta no desenvolvimento e na oferta de soluções pedagógicas inovadoras voltadas à melhoria dos processos de ensino e aprendizagem. Seu propósito central consiste em impactar positivamente a formação de estudantes e educadores, especialmente no contexto das escolas públicas brasileiras.

No que se refere à segmentação setorial, a organização atua predominantemente no âmbito da educação básica, abrangendo os níveis de ensino fundamental e médio. Embora o foco principal esteja direcionado às redes públicas de ensino, observa-se uma diversificação de sua base de clientes, que inclui instituições do terceiro setor e cursos de idiomas, sobretudo na área de línguas.

Em termos de abrangência e escala de atuação, a empresa 1 apresenta resultados expressivos, considerando seu curto período de operação. Em pouco mais de dois anos desde o início das atividades comerciais, a empresa alcançou mais de 270 escolas públicas, distribuídas em 50 municípios e 10 estados brasileiros. Estima-se que, por meio de suas soluções, tenham sido impactados mais de 800 estudantes e 300 educadores, evidenciando sua capacidade de escalabilidade e disseminação de impacto educacional.

O alinhamento estratégico da organização aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU) é um aspecto relevante de sua atuação. A empresa 1 tem como foco principal o ODS 4 – Educação de Qualidade, sendo também reconhecida a pertinência de sua contribuição aos ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) e ODS 10 (Redução das

Desigualdades), reforçando o compromisso da empresa com uma agenda de desenvolvimento sustentável e inclusivo.

A gente já conseguiu impactar mais de 270 escolas públicas brasileiras de mais de 50 municípios e de 10 estados brasileiros. [...] A gente está bem alinhado assim aos ODS 4, que é Educação de Qualidade. E o 8 e o 10 também, né? Mas primordialmente o 4, que é Educação de Qualidade (empresa 1).

Como é possível perceber, a empresa 1 possui alinhamentos específicos com alguns ODS's os quais ela mesmo cita e diz contribuir. A questão que se coloca é o motivo de não haver, dentro do Inovativa de Impacto, alguma forma de priorizar esses impactos no processo de seleção e até mesmo durante a jornada de aceleração, tendo em vista objetivos mais abrangentes e de relevância nacional.

Contudo, a percepção quanto aos efeitos da participação no Programa Inovativa de Impacto, conforme enunciado pelo fundador e diretor executivo da Empresa 1, revela-se predominantemente positiva. Segundo ele, o programa é reconhecido por sua capacidade de fomentar conexões estratégicas, contribuir para o amadurecimento organizacional e fortalecer a estruturação do modelo de negócio. Ainda que o entrevistado não tenha identificado iniciativas explícitas relacionadas à dimensão racial, sua avaliação geral destaca a relevância do programa no processo de desenvolvimento e consolidação da startup.

Eu acho que a nossa experiência foi muito positiva, assim. A gente conseguiu fazer conexões boas, conseguiu amadurecer enquanto negócio, conseguiu fortalecer a nossa estrutura, né? Eu não lembro de ter visto algo especificamente relacionado à pauta racial, mas no geral foi bem positivo para o desenvolvimento da empresa (empresa 1).

Vale frisar que o entrevistado da empresa 1 se autodeclara uma pessoa parda. Para ele, entre os principais ganhos, está a importância do networking e a estruturação da teoria da mudança e do propósito organizacional. O estabelecimento de conexões foi apontado como o principal diferencial do programa. O CEO destacou a oportunidade de interação com outras startups, empreendedores, mentores e especialistas com experiência consolidada no campo do empreendedorismo social, o que possibilitou aprendizados significativos e trocas de conhecimento relevantes.

Outro aspecto enfatizado refere-se à estruturação estratégica da missão e do propósito da organização. O processo de aceleração contribuiu para revisar e refinar

a teoria da mudança da empresa 1, fortalecendo sua coerência interna e seu alinhamento com o impacto social que se propõe a gerar.

Além disso, o programa desempenhou papel fundamental na validação do modelo de negócio, especialmente por meio da participação no Demoday, realizado em São Paulo, onde pôde apresentar o *pitch* da empresa a especialistas e potenciais investidores. Os *feedbacks* (retornos) recebidos durante esse processo foram interpretados como parte de um “grande ganho” para o amadurecimento empresarial. “O programa ajudou muito a gente a organizar a casa, sabe? A olhar para coisas que a gente ainda não tinha estruturado tão bem, entender melhor os próximos passos” (Empresa 1).

Embora o entrevistado já possuísse experiência prévia na área de impacto social, conforme suas próprias palavras: “já venho estudando a área de impacto social há um tempo”, ele reconheceu que o Inovativa de Impacto proporcionou novas perspectivas de aprendizado, sobretudo pelo caráter colaborativo e comunitário da rede de empreendedores envolvida.

Dessa forma, ao analisar o discurso, é possível perceber que, de fato, o apoio do programa para a empresa 1 se limitou apenas na organização de métricas empresariais com caráter mercadológico para o sucesso empresarial. Somado a isso, a teoria da mudança, baseada em impactos sociais apontados pela própria empresa e não avaliados diretamente pelo programa, foram também refinados. Contudo, esse refinamento se deu apenas no sentido de ensinar a empresa a criar indicadores e medir o impacto ao qual ela mesmo se propõe a fazer.

Já a empresa 2, constitui-se como uma empresa de impacto social voltada para o desenvolvimento sustentável da cadeia produtiva da pimenta-do-reino na região amazônica, com ênfase na inclusão socioeconômica e na introdução de tecnologias voltadas à sustentabilidade e à valorização do trabalho rural. Cofundada por uma das entrevistadas, a organização tem sede no interior do estado do Pará e apresenta uma proposta de atuação que articula dimensões sociais, econômicas e ambientais de forma integrada.

A empresa 2 desenvolve suas atividades na região amazônica, com ênfase territorial no interior do Pará, atuando de maneira direta na cadeia produtiva da pimenta-do-reino. Essa atuação compreende todos os elos da cadeia, desde o trabalho em campo com os produtores rurais, passando pela assistência técnica e adoção de práticas sustentáveis, até o escoamento e a comercialização dos produtos.

A empresa adota a metodologia dos Sistemas Agroflorestais (SAFs), integrando a produção da pimenta-do-reino com outras culturas complementares, o que gera benefícios econômicos diversificados aos produtores e contribui para a preservação ambiental. Essa abordagem reforça o compromisso com práticas agroecológicas e regenerativas, promovendo um modelo de produção que alia sustentabilidade ecológica e viabilidade econômica.

A proposta de valor está centrada em inclusão produtiva, desenvolvimento tecnológico e comércio justo, configurando-se como um empreendimento de impacto que busca reduzir desigualdades regionais e fortalecer o protagonismo dos agricultores amazônicos. O principal vetor de impacto social identificado na atuação da empresa é o acesso à tecnologia e à assistência técnica de qualidade por parte dos produtores rurais de regiões isoladas. Ao promover capacitação, inovação e inclusão digital no campo, a empresa 2 contribui para a modernização sustentável da agricultura familiar e o fortalecimento das capacidades produtivas locais.

Então, a empresa é uma startup de impacto. [...] É uma startup de impacto que atua na cadeia produtiva da pimenta do reino. Então, a gente tem esse impacto em toda a cadeia, desde o início ali, trabalhando em campo com os produtores, até o escoamento do grão, que é a pimenta do reino. [...] O trabalho é estar conectando esses dois, todos os elos da cadeia, na verdade. Em campo, com o produtor, até o escoamento da pimenta do reino (empresa 2).

Além disso, a organização defende um modelo de comércio justo e de valorização dos produtos locais, evitando a exportação exclusiva de *commodities*¹⁶ sem valor agregado. Por meio da criação de soluções próprias, como moedores e frascos de pimenta com *design* diferenciado, a empresa busca aumentar o valor de mercado do produto e inserir a produção amazônica em cadeias mais justas e sustentáveis. Essa estratégia combina assistência técnica e inovação de produto, resultando em benefícios econômicos diretos aos produtores e maior reconhecimento do potencial amazônico no mercado nacional.

O impacto da Dina no social é estar levando a inclusão, a tecnologia para campo desses produtores, que estão muito distantes, e levar essa assistência técnica, levar o conhecimento de novas tecnologias de campo, para estar

¹⁶ Commodities são bens primários, geralmente de baixo grau de diferenciação, produzidos em larga escala e destinados majoritariamente ao mercado internacional, cujos preços são definidos em bolsas ou mercados globais.

desenvolvendo ali. É onde está incluso o impacto social da Dina hoje (empresa 2).

A experiência da empresa 2 no Programa Inovativa de Impacto, conforme relatado por sua sócia-fundadora, revelou-se crucial para a consolidação e amadurecimento estratégico da startup, especialmente no que se refere à definição do propósito organizacional, à estruturação do modelo de negócio e à inclusão da empresa no ecossistema nacional de inovação, apesar de sua localização no interior do Pará. A trajetória da empresa dentro do programa é caracterizada por um impacto transformador, tanto no plano organizacional quanto no plano territorial.

A experiência do Inovativa, acho que foi um marco assim também na nossa história porque foi onde também a gente conseguiu ver que, assim... nosso negócio realmente é um negócio de impacto, e que a gente tinha um negócio que poderia ser desenvolvido ainda mais (empresa 2).

Como é possível perceber através da fala acima, o Inovativa de Impacto capta empresas que muitas vezes ainda nem compreendem muito bem as nuances do impacto que de fato causam, de modo que, durante a jornada, descobrem esse impacto e então aprendem a medi-lo e mensurá-lo.

A percepção da entrevistada sobre o Inovativa de Impacto é marcadamente positiva, sendo descrita por ela como uma experiência “transformadora”. A empreendedora destaca que a empresa participou de dois ciclos do programa, o que, segundo suas palavras, representa um indicativo da relevância e da qualidade da experiência vivenciada. A continuidade da participação também sugere que o programa atendeu de forma positiva às necessidades de desenvolvimento da empresa, promovendo aprendizado contínuo e aprimoramento estratégico.

E o Inovativa, ele trouxe muitas coisas realmente que a gente não tinha noção, né? Questão da parte de estruturação mesmo do negócio, de entender mais profundamente mesmo o que é impacto, como mensurar... isso foi algo muito importante pra gente (empresa 2).

A principal contribuição do Inovativa de Impacto consistiu na estruturação do modelo de negócio, processo que foi determinante para o amadurecimento da startup. No momento de ingresso no programa, a empresa ainda apresentava dúvidas sobre sua natureza comercial, não tendo definido se sua atuação seria voltada ao modelo B2B (*business to business*) ou B2C (*business to consumer*), tampouco possuía

experiência consolidada na elaboração de *pitches* para potenciais investidores ou parceiros. Como se pode observar, a principal contribuição do programa para ela, advêm dos processos de estruturação mercadológicos da empresa.

O processo de aceleração oferecido pelo Inovativa de Impacto possibilitou identificar público-alvo, refinar a proposta de valor e compreender a dinâmica das parcerias estratégicas necessárias à operação. Além disso, a startup iniciou a construção de sua Teoria da Mudança durante o programa, motivada pelas mentorias e provocações intelectuais promovidas pelos facilitadores. Essa teoria passou a articular explicitamente a missão e a visão da empresa com o impacto socioambiental pretendido, consolidando a intencionalidade transformadora da organização.

Um dos elementos mais significativos da experiência relatada pela entrevistada refere-se à sensação de inclusão regional propiciada pelo programa. Localizada no interior do Pará, a empresa 2 enfrentava a percepção de distanciamento do ecossistema de startups e inovação, tradicionalmente concentrado nas regiões Sul e Sudeste do Brasil. A participação no Inovativa de Impacto, segundo ela, “aproximou o ecossistema”, proporcionando acesso a mentores, especialistas e redes de conexão que antes pareciam geograficamente e institucionalmente inacessíveis.

Pra nós, que somos do interior do Pará, participar do Inovativa foi surreal, porque a gente conseguiu ter acesso a muitas coisas que aqui a gente não tem. Conexões, conhecimento, acesso a pessoas que entendem do assunto... isso pra gente foi muito importante. A gente sentiu que aproximou o ecossistema da gente (empresa 2).

O destaque dessa questão é importante e se dá a partir das ações de diversidade do processo de seleção em 2024.2, que ofereceu pontuação extra para negócios localizados no norte e nordeste do país, surtindo efeito positivo nesse caso. Contudo, percebe-se uma ausência de avaliação da eficácia dessa medida por parte dos atores do programa. Ao serem entrevistados, eles mencionam a medida de maneira geral, contudo não ressaltaram os resultados e, no edital do ano seguinte, essa medida foi descontinuada.

A entrevistada vinculada à Empresa 2 se reconhece como negra e quando questionada sobre dimensões social e racial, avalia o Inovativa de Impacto como um ambiente inclusivo, embora não tenha identificado políticas afirmativas explícitas direcionadas à temática racial ou de gênero.

Um ponto fortemente destacado por ela foi a ênfase do programa na mensuração de impacto, com a introdução de ferramentas de monitoramento e *feedback* que auxiliavam as startups a comprovarem e comunicarem os resultados sociais e ambientais de suas ações. Tal prática contribuiu para o fortalecimento do compromisso das empresas aceleradas com o impacto e para a institucionalização de práticas de gestão orientadas por evidências.

No que tange à questão racial, ela recordou que o formulário de autodiagnóstico do programa incluía perguntas sobre raça e gênero, especialmente no que se refere à presença de mulheres em posições de liderança. Contudo, ela não se recorda de ações específicas associadas a esses dados, como critérios de seleção diferenciados, pontuação adicional ou iniciativas direcionadas a empreendedores negros. Sua percepção foi de que tais informações foram coletadas sem uma finalidade explicitamente comunicada no contexto da aceleração. Ao navegar nos dados disponíveis no portal do Inovativa, é possível perceber esses dados, contudo, nenhum entrevistado soube explicar para qual finalidade eles são coletados, como são utilizados ou levados em consideração.

Os efeitos da participação no programa não se limitaram à estruturação organizacional, refletindo-se também no desempenho financeiro da empresa 2. Embora a entrevistada não atribua o crescimento econômico exclusivamente ao Inovativa de Impacto, ela reconhece que o programa foi um dos fatores catalisadores da evolução da empresa.

Entre 2023 e 2024, o faturamento da empresa 2 apresentou um aumento expressivo, passando de aproximadamente R\$ 28.000,00 para R\$ 59.000,00, representando um crescimento superior a 100%. Tal desempenho foi atribuído, em parte, à participação recorrente em programas de aceleração, entre os quais o Inovativa de Impacto figura como elemento central de aprendizado e expansão estratégica.

Em relação à estrutura organizacional e evolução estratégica, a empresa 2 é uma organização emergente e enxuta. A estrutura reduzida reflete uma fase inicial de consolidação, mas também evidencia agilidade e foco estratégico na condução das operações e no fortalecimento de parcerias institucionais.

Em síntese, a experiência da empresa 2 no Inovativa de Impacto evidencia o potencial das políticas públicas de fomento ao empreendedorismo de impacto para promover inclusão territorial, estruturar negócios emergentes e fortalecer redes de

inovação fora dos grandes centros urbanos. Contudo, ainda peca ao avaliar critérios exclusivamente mercadológicos, não avaliar ações inclusivas e ainda revela limites na abordagem das dimensões raciais e de gênero, apontando para a necessidade de aperfeiçoamento das políticas de aceleração no sentido de tornar mais explícitas e efetivas as estratégias de promoção da equidade e diversidade no campo do empreendedorismo social.

A empresa 3, conforme apresentado pelo seu CEO e sócio-fundador, constitui-se como uma Cleantech – empresa de tecnologia climática – cuja atuação está fortemente orientada à inovação tecnológica aplicada à gestão de resíduos sólidos urbanos, com foco explícito em impacto social e ambiental. A trajetória da empresa reflete um processo de consolidação de um modelo de negócio híbrido, que combina tecnologia, educação ambiental e inclusão produtiva, buscando contribuir de forma efetiva para a transição sustentável nas cidades brasileiras.

O modelo de negócio fundamenta-se na criação de uma ponte entre os diversos agentes da cadeia de reciclagem – moradores, condomínios, cooperativas e poder público – com o objetivo de transformar hábitos e práticas de descarte e reaproveitamento de resíduos. A empresa estrutura sua atuação tanto no modelo *Business to Consumer* (B2C) quanto *Business to Business* (B2B), com ênfase na operação em condomínios residenciais.

Segundo o entrevistado, os condomínios foram escolhidos como nicho inicial por representarem “pequenas cidades dentro das cidades”, o que permite testar e consolidar soluções de gestão de resíduos em escala reduzida, mas com elevado potencial de replicabilidade. Nessas localidades, a empresa 3 é responsável por toda a coleta seletiva, estruturação dos espaços de descarte, formação e sensibilização dos moradores e rastreabilidade dos resíduos.

No campo social, a empresa tem como propósito central atuar como um “braço forte” das cooperativas de reciclagem, fornecendo-lhes materiais recicláveis de alta qualidade e padronizados. Essa atuação busca reduzir a dependência das cooperativas em relação às coletas municipais e contribuir para a sustentabilidade financeira dessas organizações. Até o momento, a empresa 3 reporta a reciclagem de mais de 70 mil quilos de materiais e a geração de aproximadamente R\$ 100 mil em faturamento direto para as cooperativas parceiras, por meio de negociações intermediadas pela plataforma.

Um dos eixos mais significativos da atuação da empresa 3 refere-se à profissionalização e fortalecimento institucional das cooperativas de reciclagem. O entrevistado identifica, no contexto goiano, território em que atua, uma fragilidade estrutural marcante: muitas cooperativas ainda se percebem como entidades de caráter assistencialista, carentes de processos administrativos, logísticos e tecnológicos.

Nesse sentido, a empresa 3 tem desempenhado um papel ativo na introdução de uma visão empresarial nas cooperativas parceiras, fomentando práticas de gestão e eficiência operacional. A empresa auxilia na elaboração de *playbooks*¹⁷ e no desenho de fluxos de trabalho, incluindo a organização de rotas de coleta e o cadastro de clientes — atividades que, em alguns casos, eram realizadas de forma empírica, sem registros sistematizados.

Além disso, encontra-se em processo de lançamento de um software de gestão de rotas e processos operacionais, destinado especificamente às cooperativas de reciclagem, com o objetivo de apoiar a digitalização e o monitoramento das operações. Essa inovação tecnológica reforça o papel da empresa como articuladora entre sustentabilidade ambiental, eficiência operacional e impacto social.

A missão institucional da empresa 3 consiste em transformar a maneira como as cidades brasileiras realizam a gestão de resíduos sólidos. Sua teoria da mudança estrutura-se na premissa de que, ao conectar agentes e qualificar o fluxo de materiais recicláveis, é possível aumentar a produtividade, o faturamento e a autonomia das cooperativas, ao mesmo tempo em que se reduz o volume de resíduos destinados a aterros sanitários. A proposta de valor da empresa, portanto, está associada tanto à eficiência da cadeia produtiva quanto à inclusão social de catadores e cooperativas, alinhando-se às dimensões ambiental, social e econômica da sustentabilidade.

Hoje o nosso principal propósito de teoria da mudança é justamente trazer esses materiais qualificados para as cooperativas, para que eles não fiquem dependendo só da parte da prefeitura para fazer essa coleta para eles. Então, a gente vem como esse braço forte das cooperativas. [...] Uma das coisas que a gente ajuda também é o processo de estruturação das cooperativas [...]. Eles se veem muito como assistencialista ainda. Então, a gente passa uma visão mais voltada para negócios mesmo, desenvolvimento de *playbook* para eles, desenvolvimento de processos, levar tecnologia também para auxiliar eles nos processos (empresa 3).

¹⁷ Playbooks são conjuntos sistematizados de orientações, métodos e boas práticas que descrevem, de forma estruturada e replicável, como executar determinadas atividades, processos ou estratégias.

Em termos estruturais, a empresa 3 conta atualmente com uma equipe enxuta e multidisciplinar composta por seis integrantes: três sócios, uma conselheira ativa, um estagiário de inteligência artificial e um futuro sócio responsável pela área financeira (CFO). A empresa validou seu Produto Mínimo Viável (MVP)¹⁸ em 2023 e iniciou um processo de tração em 2024, atuando em nove condomínios na cidade de Goiânia (GO).

A relevância no ecossistema de inovação e impacto foi reconhecida por meio da conquista do primeiro lugar no edital NIS (Negócio Inovador de Impacto Socioambiental) do Hub Goiás, prêmio concedido em razão de sua contribuição para a inovação social e sustentabilidade urbana. Esse reconhecimento consolidou a empresa como uma das principais referências regionais em soluções tecnológicas para o setor de resíduos.

O ponto mais relevante da participação da empresa 3 no Programa Inovativa de Impacto foi a compreensão conceitual e operacional do que caracteriza efetivamente um negócio de impacto socioambiental. A experiência, conforme relatado pelo CEO e sócio-fundador da empresa, foi decisiva para consolidar a clareza estratégica sobre o significado de impacto, a importância da mensuração e a relação entre propósito e sustentabilidade econômica. “Impacto socioambiental foi uma coisa que a gente aprendeu bastante lá dentro. A gente não tinha esse entendimento claro de como mensurar, de como estruturar isso dentro do negócio” (Empresa 3).

Segundo ele, o Inovativa de Impacto foi o primeiro programa de aceleração capaz de oferecer uma compreensão concreta sobre o que constitui impacto real. Antes da participação, a empresa possuía uma percepção intuitiva e declaratória de seu papel social e ambiental, mas sem instrumentos formais de mensuração.

A gente conseguiu clarear muito o entendimento do que é impacto, do que é negócio de impacto de verdade, porque antes a gente tinha uma visão muito solta. Lá dentro a gente conseguiu consolidar isso (...) o programa ajudou muito a gente a entender a relação entre o impacto que a gente quer gerar e o modelo de negócio. Isso fez a gente amadurecer bastante como empresa (empresa 3).

Como visto, o Inovativa de Impacto aparenta ser importante, à luz do que foi enunciado pela Empresa 3, no sentido de garantir aos empreendimentos os

¹⁸ Produto Mínimo Viável (PMV) — ou *Minimum Viable Product (MVP)* — refere-se à versão mais simples de um produto ou serviço que contém apenas as funcionalidades essenciais para ser testado junto aos usuários ou clientes iniciais.

mecanismos capazes de fazê-los compreender e mensurar os seus impactos. O que falta, de certa forma, é compreender quais impactos são estrategicamente relevantes em cada cenário e cada ciclo do programa, podendo, assim, priorizar a escolha de cada empresa e levar em consideração fatores de diversidade, como a questão racial.

A principal lição aprendida pode ser sintetizada na afirmação do próprio entrevistado da Empresa 3: “impacto só é impacto quando há dados que o comprovem”. Esse entendimento marcou uma inflexão na trajetória da startup, que passou a reconhecer que a intencionalidade de gerar impacto não é suficiente, sendo indispensável a coleta e análise de evidências empíricas que sustentem os resultados declarados. “Lá dentro a gente viu que não adianta falar que tem impacto se você não mensura. Isso foi algo que marcou muito para a gente” (Empresa 3).

Embora a mensuração de impacto seja corretamente tratada como uma dimensão central do Inovativa de Impacto — e a equipe do programa demonstre domínio metodológico e capacidade pedagógica ao orientar as startups sobre como estruturar e acompanhar seus indicadores — impõe-se um questionamento crítico em relação ao próprio programa enquanto objeto de avaliação. Em particular, a dimensão da diversidade racial entre as startups selecionadas permanece pouco explorada e insuficientemente mensurada. A ausência de indicadores sistemáticos que permitam analisar o perfil racial das lideranças evidencia uma lacuna relevante na lógica de monitoramento do Inovativa. Essa limitação tornou-se evidente durante o processo de seleção das empresas para a presente pesquisa, no qual se observou grande dificuldade em identificar startups lideradas por pessoas negras. A predominância de empresas comandadas por pessoas brancas entre as selecionadas contrasta de forma expressiva com a composição racial da sociedade brasileira, indicando que, apesar do discurso e das práticas voltadas à mensuração de impacto nos negócios acelerados, o programa ainda carece de instrumentos capazes de avaliar — e, sobretudo, enfrentar — suas próprias desigualdades internas em termos de diversidade racial.

As primeiras etapas do programa, voltadas à formulação e mensuração da Teoria da Mudança, tiveram papel determinante para a empresa 3. Por meio dessas atividades, foi possível compreender a relevância de definir, de forma sistemática, os insumos, atividades, resultados e impactos esperados de sua atuação, além de estabelecer indicadores para mensuração contínua. Até aquele momento, a empresa não possuía dados organizados que permitissem comprovar sua efetividade social e

ambiental. Assim, o Inovativa de Impacto foi responsável por inaugurar uma nova perspectiva de gestão orientada por evidências e resultados mensuráveis.

Outro aspecto central da contribuição do programa foi a consolidação da identidade da empresa 3 como uma empresa de impacto, e não como uma organização de natureza assistencialista ou filantrópica. O processo de aceleração permitiu que o entrevistado e sua equipe reconhecessem formalmente que a empresa 3 já operava como uma *Cleantech*¹⁹ — isto é, uma empresa de tecnologia climática com modelo de negócios sustentável e foco em impacto.

O Inovativa de Impacto reforçou o entendimento de que um negócio de impacto deve conciliar propósito e lucratividade, sendo o retorno financeiro uma condição essencial para sua perenidade. Essa abordagem contribuiu para alinhar a visão à lógica contemporânea dos negócios de impacto, que compreendem a geração de valor social e ambiental como parte integrante da viabilidade econômica da organização. Assim, a sustentabilidade financeira e a mensuração do impacto foram reconhecidas como dimensões interdependentes da estratégia empresarial.

Além dos aprendizados conceituais, o programa proporcionou oportunidades de *networking* e integração com outras startups, ampliando o conhecimento sobre práticas e desafios comuns no campo dos negócios de impacto. Essa troca de experiências favoreceu a construção de novas referências e a identificação de possíveis parceiros estratégicos, fortalecendo o posicionamento da empresa dentro do ecossistema de inovação social e ambiental.

A experiência da empresa 3 no Inovativa de Impacto, entretanto, foi parcial e interrompida antes da conclusão do ciclo, o que impediu um aproveitamento pleno dos benefícios do programa. De acordo com o entrevistado, a empresa optou por priorizar a participação em dois editais de fomento financeiro que ocorriam simultaneamente, redirecionando seus esforços para captar recursos e expandir sua atuação.

A gente não conseguiu concluir o ciclo, porque naquele momento a gente estava tocando dois editais grandes que exigiam muita dedicação. Então a gente acabou priorizando esses editais, porque envolviam captação de recursos e expansão que eram estratégicas pra gente naquele momento. Por isso a gente não conseguiu aproveitar tudo do programa (empresa 3).

¹⁹ Cleantech é um termo utilizado para designar tecnologias, produtos, serviços e modelos de negócio voltados à redução de impactos ambientais negativos e à promoção do uso eficiente e sustentável de recursos naturais.

Vale frisar que o programa Inovativa de Impacto não envolve recursos financeiros, somente aprendizado. Portanto, é natural que os empreendedores tendam a priorizar iniciativas que concedam recursos para viabilizar e desenvolver os seus projetos. Esse é mais um motivo de o Inovativa de Impacto idealmente passar a estruturar trilhas específicas para empreendedores negros. O mercado é grande e muitos deles precisam de orientação sobre como buscar recursos para desenvolver suas ideias através de outros editais de fomento (subvenção econômica).

Em síntese, a contribuição do Inovativa de Impacto para a empresa 3 foi predominantemente conceitual e estratégica, oferecendo à empresa os fundamentos teóricos e metodológicos necessários para a consolidação de sua identidade como negócio de impacto. Mesmo com uma participação incompleta, o programa possibilitou um avanço substancial na compreensão da importância da mensuração de resultados, na estruturação da teoria da mudança e na integração entre propósito e sustentabilidade econômica. Dessa forma, a experiência pode ser compreendida como um marco epistemológico na trajetória da empresa 3 — o momento em que a empresa passou a fundamentar seu discurso de impacto em bases empíricas, inaugurando um processo de amadurecimento institucional orientado por dados e evidências.

A atuação da empresa 4, por seu turno, conforme descrita por sua fundadora, organiza-se a partir de três frentes de atuação que, na análise desta pesquisa, podem ser compreendidas como eixos complementares de impacto. Esses eixos articulam, de forma integrada, a mitigação de resíduos têxteis, a inclusão produtiva de mulheres na cadeia da economia criativa e a reconfiguração simbólica dos padrões corporais e estéticos predominantes no campo da moda. Embora tais dimensões não sejam nomeadas explicitamente nesses termos pela entrevistada, elas emergem de sua descrição empírica das práticas da empresa, que associa a reutilização de excedentes da indústria têxtil, a valorização do trabalho e da remuneração das costureiras e a centralidade do corpo da mulher brasileira – entendido como corpo real e plural – como princípio orientador da criação.

A AZmarias, ela é uma marca que também se define como um negócio de impacto socioambiental, porque a gente opera em três eixos, problemas da indústria, na mitigação do resíduo têxtil. Então, tudo que a indústria produz e não comercializa de tecido, aviamento, plaquinha, botão, a gente mitiga. A gente usa para criar roupa nova (...) A gente tem as mulheres costureiras com uma grande preocupação, porque a indústria têxtil é a indústria que mais

tem casos de trabalhos análogos à escravidão. (...) Como é que as costureiras são remuneradas? Quanto que elas ganham *versus* o seu valor de vida? Que é basicamente o que a gente faz. A gente oferece treinamento gratuito para a economia criativa. (...) e a terceira coisa é que a gente tem o corpo da mulher brasileira, o corpo real, como a grande centralidade da nossa criação. A gente cria para mulheres e corpos plurais. Então, isso é corpos que não performam na magreza. E aí também combatendo toda a questão de representatividade, todas as questões de emagrecimento desordenado (...) que a gente vê o tempo todo na moda (empresa 4).

O primeiro eixo refere-se à mitigação de resíduos provenientes da indústria têxtil, um dos setores de maior geração de descarte sólido e de maior impacto ambiental no país. A empresa adota uma prática de “*upcycling*”²⁰, reaproveitando materiais não comercializados — como tecidos, botões e plaquinhas — e reinserindo-os na cadeia produtiva por meio da criação de novas peças de vestuário. Esse processo visa reduzir o desperdício e promover uma economia circular, transformando resíduos industriais em insumos criativos e sustentáveis.

O segundo eixo de atuação centra-se na sustentabilidade social, com ênfase na valorização e proteção das mulheres costureiras — um grupo historicamente vulnerabilizado e associado a condições de trabalho precarizadas ou análogas à escravidão dentro do setor têxtil.

A empresa 4 busca enfrentar essas desigualdades por meio de um modelo de contratação sob demanda, que visa conciliar a sustentabilidade econômica da marca com a ética do trabalho digno. Paralelamente, a empresa oferece formações gratuitas voltadas à economia criativa e à precificação justa da mão de obra, abordando o conceito de “valor de vida” como parâmetro para a remuneração.

A rede de produção é composta por 10 a 15 costureiras localizadas na cidade de São Paulo, todas capacitadas pela própria marca, além de uma rede ampliada de cerca de 70 profissionais envolvidos em atividades eventuais, como desfiles e eventos de moda. Essa rede híbrida de trabalho reflete a busca por um equilíbrio entre autonomia produtiva e vínculo comunitário.

O terceiro eixo está diretamente ligado à representatividade e à crítica aos padrões estéticos hegemônicos na moda. A empresa 4 propõe uma releitura do corpo feminino, centrando sua criação na diversidade corporal e no que a entrevistada

²⁰ Upcycling refere-se ao processo de reaproveitamento de materiais, resíduos ou produtos descartados para a criação de novos bens com **maior valor agregado**, funcional ou estético, do que o original.

denomina “corpos reais” – especialmente aqueles que não se enquadram no ideal de magreza frequentemente exaltado pelo mercado.

A marca, portanto, assume um posicionamento político e simbólico ao redefinir o padrão de beleza e consumo no campo da moda, valorizando mulheres plurais e corpos dissidentes. Essa dimensão estética é também uma forma de ação social e discursiva, que amplia o debate sobre autonomia, autoestima e pertencimento.

Fundada em 2015, no Rio de Janeiro, pela entrevistada, oriunda do bairro de Cosmos (Zona Oeste), a empresa 4 consolidou-se ao longo dos anos como um exemplo de empreendedorismo periférico com propósito social. Atualmente, a fundadora reside em São Paulo, onde a empresa se estrutura administrativamente.

A marca mantém um formato organizacional enxuto, com apenas um colaborador contratado formalmente, estando em processo de transição de MEI para Simples Nacional. Apesar da estrutura reduzida, sua cadeia de impacto indireto abrange dezenas de pessoas, refletindo a natureza colaborativa e descentralizada de sua atuação.

As vendas são realizadas majoritariamente online, complementadas por ações presenciais em lojas temporárias (pop-ups). A marca obteve reconhecimento nacional, integrando o *line-up* do *São Paulo Fashion Week*, onde se destaca como uma das poucas iniciativas que incorporam o debate sobre corpos, raça e gênero como eixos de criação e gestão empresarial.

A gente fundou a Ázmarías em 2015, lá no Rio de Janeiro. (...) Desde 2015 até agora, né, 2025, a gente já passou por inúmeras acelerações, incubadoras. A gente faz parte do *line up* do *São Paulo Fashion Week* como marca que está pensando outros corpos, outras narrativas (empresa 4).

A trajetória da fundadora e da empresa 4 estão profundamente enraizadas em uma identidade racial e territorial, marcada pelo que a fundadora define como um “fazer ancestral”. Para ela, o empreendedorismo negro no Brasil é uma continuidade histórica das práticas de resistência e autonomia das chamadas “negras de ganho”, mulheres negras que, ainda no período escravocrata, exerciam atividades econômicas para sustento próprio, de suas famílias e de suas comunidades.

Essa perspectiva ressignifica o ato de empreender, aqui compreendido como expressão de herança cultural e resistência política, situando a empresa 4 dentro de uma tradição de autonomia econômica negra.

Porque as primeiras empresárias e empreendedoras, a gente está falando das negras de ganho, que eram mulheres alforriadas em busca de sua alforria, para comprar sua carta, que vendiam doce, acarajé na rua do Rio de Janeiro, né? Ali na altura da Praça XV e em Salvador, no Pelourinho. Essas mulheres são as empreendedoras. Elas são as primeiras empreendedoras da nossa história (...) então, se a gente está falando de empreendedorismo, a gente está falando de um fazer ancestral. E aí, na minha perspectiva, como ativista e dona de marca, faz muito sentido que se tenha uma atenção para com esse público. Que é o público que, por si só, não acessa essas informações. Então, precisa que se traga esse público de uma forma mais cuidada (empresa 4).

A entrevistada também enfatiza a necessidade de políticas públicas e programas de aceleração que reconheçam as especificidades raciais e territoriais dos empreendedores negros. Ela observa que muitas pessoas negras não acessam informações sobre programas de fomento e inovação, o que reforça as desigualdades estruturais no campo do empreendedorismo. Assim, sugere que programas como o Inovativa de Impacto devem incorporar mecanismos afirmativos e estratégias de inserção mais cuidadosas, de modo a garantir equidade de acesso e efetiva inclusão desse público. Segundo a empresa 4:

E isso também foi uma coisa que eu falei no meu feedback final. Que a gente tem, tipo, várias reuniões pós e feedback e eu falei que era muito importante que tivesse uma sessão específica, tipo, olha, essa turma é específica de afroempreendedores. Como essa turma é específica da comunidade LGBTQIA+. Essa turma é específica para Fashion Week. Essa turma, sabe? Específicas. Porque são públicos minoritários, minorizados, específicos. Então, precisa ter uma ação específica (empresa 4).

Turmas específicas para afroempreendedores, por exemplo, trariam mais equidade ao processo e acelerariam empresas que tem dificuldades de conexão, *networking*, visibilidade, acesso a mercados e a investimento. A fala da entrevistada da empresa 4 é, particularmente, relevante porque expõe os limites estruturais dos programas de aceleração quando operam sob uma lógica supostamente universalista, que ignora as desigualdades raciais e territoriais que atravessam o campo do empreendedorismo no Brasil.

Ao afirmar que pessoas negras, em geral, não acessam informações sobre programas de fomento e inovação, a entrevistada desloca o problema da esfera

individual — frequentemente associada à “falta de preparo” ou “ausência de iniciativa” — para o plano estrutural, evidenciando como o desenho das políticas públicas e dos ecossistemas de inovação tende a reproduzir hierarquias raciais já existentes. Sua defesa de turmas e ações específicas para afroempreendedores, populações LGBTQIA+ e outros grupos minorizados aponta para a necessidade de mecanismos afirmativos explícitos, capazes de reconhecer diferenças de trajetória, capital social e acesso à informação.

Nesse sentido, a fala tensiona a lógica meritocrática dominante nos programas de aceleração e reforça que equidade não se produz por meio de tratamento igual, mas pela incorporação deliberada de estratégias de inclusão diferenciadas. Para programas como o Inovativa de Impacto, essa crítica é central: sem o reconhecimento das especificidades raciais e territoriais, o discurso de impacto corre o risco de se esvaziar, promovendo inovação apenas para aqueles que já se encontram relativamente integrados aos circuitos formais do empreendedorismo, em vez de atuar como instrumento efetivo de transformação social.

A empresa 4 constitui um exemplo emblemático de empreendimento que integra sustentabilidade ambiental, inclusão produtiva e transformação simbólica em um mesmo modelo de negócio. Sua atuação articula dimensões materiais (como o reaproveitamento de resíduos e a geração de renda justa) e imateriais (como a reconstrução de imaginários e identidades femininas e negras). Dessa forma, a marca pode ser compreendida como um projeto de inovação social estética e política, que utiliza a moda não apenas como produto, mas como dispositivo de mudança cultural.

A participação da empresa 4 no programa Inovativa de Impacto representou, conforme relatado por sua fundadora, um momento de consolidação e amadurecimento estratégico para o empreendimento. A aceleração permitiu à empreendedora transitar de uma atuação predominantemente operacional e empírica — caracterizada pelo “fazer” — para uma abordagem mais reflexiva e analítica, voltada à formulação de estratégias e ao planejamento de longo prazo. Além disso, a experiência possibilitou reflexões sobre o papel da inclusão racial nos processos de aceleração de negócios de impacto no Brasil.

A mentoria é muito importante porque ela te tira desse lugar do fazer e te coloca no lugar do pensar sobre o negócio para depois tomar decisão. Isso era uma coisa que eu estava com muita dificuldade porque eu sou uma pessoa muito ativa e muito da solução, sou muito resolutiva, então eu estava, tipo, querendo fazer muita coisa ao mesmo tempo, sem direcionamento. Eu

estava assim (...) hoje eu consigo ter um pouquinho mais de direcionamento estratégico e visão a longo prazo. (...) Eu acho que agora eu peguei um pouquinho mais de discernimento do que fazer e como fazer. Porque quando (...) antes estava muito solto, e eu acho que foi a mentoria que botou essa cabeça no lugar (empresa 4).

O processo de aceleração foi fundamental para o reposicionamento da fundadora em relação ao seu negócio, permitindo a compreensão mais ampla dos caminhos de crescimento e sustentabilidade. A mentoria oferecida pelo Inovativa de Impacto teve papel decisivo na consolidação de uma visão estratégica. Segundo a entrevistada, a participação no programa contribuiu para superar a tendência de dispersão em múltiplas frentes de atuação, favorecendo o estabelecimento de prioridades e metas claras. Esse novo olhar estratégico resultou em decisões práticas, como a reavaliação da participação da marca no São Paulo Fashion Week. Embora o evento tenha sido importante para o reconhecimento institucional da empresa, a mentoria levou à conclusão de que o investimento não se justificava financeiramente, uma vez que o retorno econômico era desproporcional ao custo de participação.

A aceleração também gerou transformações concretas nas dimensões produtiva e operacional. Os feedbacks recebidos durante o processo foram considerados altamente relevantes para o aprimoramento dos produtos e para a reestruturação dos fluxos de trabalho. Uma das decisões estratégicas decorrentes dessa reflexão foi a adoção de um modelo de contratação sob demanda, substituindo a manutenção de uma equipe fixa de grande porte — uma escolha coerente com o porte da marca e com seu compromisso com a sustentabilidade social. Esse modelo, além de garantir eficiência econômica, reforçou o cuidado ético com o “recurso humano”, evitando o uso precarizado da força de trabalho. Outra melhoria observada referiu-se à qualidade dos produtos, especialmente no que tange ao acabamento das peças. A atenção ao detalhe e à excelência técnica tornou-se um indicador de profissionalização do processo produtivo, demonstrando a maturação da empresa no pós-aceleração.

Embora a empresa 4 já operasse desde sua fundação, em 2015, com um propósito social e ambiental claro, a participação no programa forneceu uma base conceitual e terminológica mais robusta. A empresa passou a compreender e comunicar sua Teoria da Mudança com maior precisão, traduzindo práticas empíricas anteriores em uma linguagem técnica e alinhada às metodologias do campo de impacto socioambiental. A entrevistada destaca que o programa não transformou a

essência da atuação da marca, mas validou o impacto já existente, reconhecendo a empresa 4 como um case de referência dentro da aceleração.

Não teve uma mudança porque, na verdade, até quando a gente foi a Teoria da Mudança, eu fui um dos cases apresentados e falou: 'Ah, olha aqui, tem pessoas que estão pensando no mundo de outras formas'. Porque na real já era algo que a gente fazia, mas sem esses nomes. São nomes muito do universo do empreendedorismo, do universo da incubação (...) se você não está nesse universo, esse nome ele não faz muito sentido, porque você não precisa dele. Mas depois que a gente, né, teve o acesso, a gente falou: 'Ah, disso que a gente faz, é isso, entendi'. Que bom que a gente já estava, mesmo sem saber, um pouco mais inserido (empresa 4).

Do ponto de vista crítico, esse relato evidencia que o impacto socioambiental da empresa 4 não emerge como resultado direto do programa, mas antecede sua participação, estando enraizado na trajetória, nos valores e nas práticas da fundadora desde a criação da marca. O papel do Inovativa de Impacto, nesse caso, não foi o de induzir novas formas de atuação transformadora, mas sobretudo o de traduzir um impacto já existente para uma gramática reconhecida pelo ecossistema de inovação e pelo mercado. Ao fornecer instrumentos de mensuração, indicadores e categorias analíticas próprias do campo dos negócios de impacto, o programa contribuiu para a metrificacão e legitimação institucional dessas práticas, muitas vezes por meio de critérios predominantemente mercadológicos.

Tal dinâmica revela uma tensão recorrente nas políticas de aceleração: ao mesmo tempo em que ampliam a capacidade de comunicação e reconhecimento externo do impacto, tendem a enquadrar experiências profundamente sociais, culturais e políticas – como as da empresa 4 – em modelos padronizados de avaliação, que nem sempre capturam a complexidade e a densidade histórica do impacto produzido.

Para além dos ganhos estratégicos e operacionais, a experiência no Inovativa de Impacto foi atravessada por reflexões sobre a inclusão racial no ecossistema de aceleração de negócios no Brasil. Enquanto ativista e defensora do empreendedorismo negro como fazer ancestral, ela contribuiu com sugestões ao programa, enfatizando a importância de ações afirmativas específicas. Segundo ela, programas de aceleração voltados a públicos minorizados devem adotar estratégias de inserção diferenciada, como a criação de turmas específicas para afroempreendedores. Essa proposição fundamenta-se na compreensão de que o acesso a recursos, redes e informações sobre empreendedorismo ainda é desigual

entre grupos racializados. A experiência ilustra a importância de programas de aceleração que, além de promoverem o fortalecimento técnico e financeiro dos negócios, reconheçam e incorporem dimensões estruturais de diversidade e justiça social.

A trajetória da empresa 5, conforme relatado por sua CEO e cofundadora, reflete o processo de amadurecimento de uma empresa de base tecnológica que surgiu com um propósito social explícito, mas que, ao longo do tempo, passou por uma reconfiguração estratégica para assegurar sua sustentabilidade econômica. A empresa, inicialmente concebida como um negócio de impacto social voltado à empregabilidade de jovens periféricos e mulheres na tecnologia, evoluiu para um modelo com foco em produto comercial, mantendo, contudo, uma dimensão de impacto “da porta para dentro” — isto é, voltada à cultura organizacional e às práticas internas.

Na fase inicial de sua constituição e durante a participação no Programa Inovativa de Impacto, empresa 5 estruturava-se sobre uma tese de impacto social claramente definida, centrada na geração de oportunidades no setor de tecnologia. O propósito da empresa articulava dois objetivos principais: o desenvolvimento de sistemas e aplicativos e a inserção de grupos sub-representados, especialmente mulheres e jovens de territórios periféricos, no mercado tecnológico.

O DNA de impacto, portanto, não foi um elemento introduzido externamente, mas sim uma característica constitutiva, derivada da própria experiência pessoal e trajetória de sua fundadora. Formada em Direito, ela relata que sua motivação surgiu da observação das transformações que a tecnologia havia promovido tanto em sua vida quanto na de seu marido, um jovem oriundo da periferia. Essa vivência pessoal serviu como base para a compreensão do potencial emancipatório da tecnologia e inspirou o compromisso da empresa com a inclusão social através da inovação.

A entrada da empresa 5 no programa Inovativa de Impacto visava, portanto, validar a tese de impacto da empresa e compreender se o modelo de negócio seria capaz de se manter financeiramente sustentável dentro do ecossistema de impacto. Durante o processo de aceleração, a empresa 5 passou por uma fase de maturação empresarial que culminou na reestruturação de seu modelo de negócio. A experiência de mercado, somada aos *feedbacks* recebidos durante a aceleração, evidenciou desafios significativos – entre eles, a inadimplência de clientes e a dificuldade de escalabilidade do modelo de impacto direto. “O grande objetivo de a gente ter entrado

na parte de impacto, na aceleração de impacto, foi até validar se daria ou não daria, como que a gente poderia ou não se enquadrar na questão do impacto mesmo” (Empresa 5).

A fala da empresa 5 revela, de maneira particularmente elucidativa, uma ambiguidade estrutural no desenho e na operação do Programa Inovativa de Impacto. Ao afirmar que ingressou na aceleração para “validar se daria ou não” e para compreender se conseguiria “se enquadrar na questão do impacto”, a entrevistada explicita que o negócio não se reconhecia plenamente, *a priori*, como um negócio de impacto consolidado, mas como uma empresa em busca de legitimação dentro desse rótulo.

Do ponto de vista crítico, isso tensiona o próprio processo de seleção do programa, que, em tese, deveria priorizar iniciativas com uma tese de impacto já minimamente estruturada, ainda que em estágio inicial. A experiência da empresa 5 sugere que o Inovativa de Impacto opera menos como um mecanismo de fortalecimento de impactos previamente definidos e mais como um dispositivo de classificação e validação *ex post*, no qual o impacto é testado, negociado e, em certos casos, reformulado ao longo da aceleração.

Esse arranjo, embora inclusivo e pedagógico, desloca o programa de uma lógica de fomento a negócios de impacto para uma lógica de experimentação conceitual, em que empresas ingressam não necessariamente por apresentarem um impacto claro, mas por buscarem compreender se podem – ou não – ser reconhecidas como tal. Tal dinâmica levanta questões relevantes sobre a coerência entre os critérios formais de seleção e as trajetórias reais das empresas aceleradas, além de apontar para um possível alargamento excessivo da categoria “negócio de impacto”, com implicações diretas para a efetividade da política pública.

Esses fatores conduziram a empresa a um movimento de pivotagem²¹, resultando na criação de um produto comercial escalável: um sistema de gestão de estoque e controle de armazenamento (*Warehouse Management System – WMS*). Essa mudança estratégica permitiu que a empresa 5 fortalecesse sua sustentabilidade

²¹ Movimento de pivotagem refere-se ao processo estratégico pelo qual uma startup ou empreendimento realiza uma mudança significativa em algum elemento central do seu modelo de negócio, com base em aprendizados obtidos a partir da experiência prática, do feedback de clientes, do mercado ou de falhas identificadas na proposta original

financeira e direcionasse esforços para o desenvolvimento de soluções tecnológicas com potencial de crescimento no mercado B2B.

Com essa reconfiguração, o impacto social passou a se manifestar “da porta para dentro”. A empresa adotou uma lógica de impacto mais internalizada, baseada em práticas de inclusão, diversidade e cultura organizacional humanizada, sem que a empregabilidade de grupos minorizados deixasse de ser uma preocupação. Contudo, essa dimensão social deixou de ser o foco central e passou a coexistir com a lógica de crescimento comercial.

Essa transição reflete um movimento de adaptação estratégica comum a negócios de impacto que buscam conciliar propósito social e viabilidade econômica. A empresa 5 manteve o compromisso com seus valores fundacionais, ao mesmo tempo em que incorporou uma visão pragmática sobre sustentabilidade e escalabilidade, ajustando-se às demandas do mercado tecnológico.

A leitura de que essa transição constitui um movimento “comum” de adaptação estratégica em negócios de impacto, embora empiricamente plausível, corre o risco de naturalizar um processo que deveria ser problematizado. Ao enquadrar a reconfiguração da empresa 5 como um ajuste pragmático entre propósito e viabilidade econômica, o argumento tende a suavizar as assimetrias estruturais que empurram negócios de impacto a deslocarem – e, em certos casos, diluírem – sua dimensão social para assegurar sobrevivência no mercado.

A manutenção dos “valores fundacionais”, tal como descrita, opera mais no plano simbólico e cultural do que no plano estratégico central do modelo de negócio, o que sugere uma hierarquização implícita entre crescimento comercial e impacto social. Nesse sentido, a adaptação não é neutra: ela reflete as limitações do ecossistema de impacto em sustentar modelos que priorizem impacto direto sem comprometer sua sustentabilidade financeira. Assim, mais do que um caso de conciliação bem-sucedida entre propósito e mercado, a trajetória da empresa 5 pode ser interpretada como evidência de que, na prática, a viabilidade econômica tende a impor seus próprios critérios de racionalidade, relegando o impacto social a uma posição complementar e menos mensurável. Essa dinâmica coloca em xeque o discurso normativo dos negócios de impacto e reforça a necessidade de uma análise crítica sobre até que ponto tais adaptações preservam, de fato, o sentido transformador originalmente associado a esse tipo de empreendimento.

Mesmo após a pivotagem, ela tenta preservar uma missão que articula transformação social e inovação tecnológica. Sua missão central, expressa no lema “sua transformação começa aqui”, traduz a intenção de promover mudanças tanto nas empresas clientes quanto nas pessoas envolvidas em sua cadeia de valor. A cultura organizacional da empresa é guiada por quatro princípios fundamentais – transparência, excelência, crescimento e humanização, sintetizados no acrônimo “TEC”. Esses valores orientam as práticas internas e funcionam como mecanismos de manutenção do impacto social simbólico e cultural dentro da organização. “A gente continua, né, com a missão de transformar vidas. Uma das coisas que a gente coloca é “*sua* transformação começa aqui” (empresa 5).

A empresa 5 também formula sua atuação a partir de uma lógica de convergência de necessidades, buscando posicionar-se como um elo entre empresas que necessitam de soluções tecnológicas e jovens que precisam de oportunidades de inserção profissional. Assim, a empresa se apresenta como um vetor de mediação entre demandas corporativas e aspirações sociais, ainda que de forma mais indireta do que em sua fase inicial.

A empresa 5 ainda adota uma visão de escala humana, contrapondo-se à ideia de crescimento apenas quantitativo. Sua estratégia de desenvolvimento baseia-se na noção de que o impacto é construído “um por vez” – isto é, a partir do fortalecimento individual de cada profissional que integra o ecossistema da empresa. Essa abordagem ressalta uma dimensão ética e pedagógica da tecnologia, entendida não apenas como instrumento de produtividade, mas como meio de formação e emancipação pessoal. Nas palavras da entrevistada:

E a visão, é, chegar, né, num maior número ali, ainda, a gente não definiu uma meta, eu quero, é, 100 pessoas. A gente fala um de cada vez. (...) Porque antes eu, pô, quero uma empresa de 100 colaboradores, 200, mil, assim. Mas hoje a nossa meta é um por vez. É, resgatar um por vez, para eles terem a esperança mesmo de que eles podem (...) fazer e que eles são desenvolvedores sim e que eles conseguem desenvolver e que eles são profissionais de tecnologia.

A participação no Inovativa não representou o início da agenda de impacto, mas antes uma oportunidade de refinar e legitimar esse propósito a partir de instrumentos metodológicos e métricas estruturadas. O ingresso no programa ocorreu por recomendação de uma mentora de outra aceleração, que sugeriu o Inovativa como um espaço adequado para validar a sustentabilidade e coerência da tese da

empresa. Segundo a entrevistada, a experiência foi “muito boa”, especialmente no que se refere à construção da narrativa de impacto e ao aperfeiçoamento das competências de comunicação estratégica, como a elaboração de *pitchs* e apresentações institucionais.

A valorização da “construção da narrativa de impacto” como um dos principais ganhos da experiência no Inovativa de Impacto revela um aspecto ambivalente – e potencialmente problemático – do funcionamento desses programas. Por um lado, o aperfeiçoamento de competências comunicacionais, como *pitchs* e apresentações institucionais, é inegavelmente relevante para a inserção das empresas no ecossistema de inovação e para o acesso a investidores, parceiros e políticas públicas. Por outro, a centralidade atribuída à narrativa pode deslocar o foco do impacto substantivo para o impacto enunciado, incentivando processos de tradução discursiva que nem sempre correspondem a transformações sociais efetivas.

Nesse sentido, a experiência relatada sugere que o programa atua como um espaço de formatação simbólica do impacto, no qual as empresas aprendem a comunicar-se segundo códigos legitimados pelo ecossistema – frequentemente mais alinhados às expectativas de avaliadores e investidores do que à complexidade real de seus efeitos sociais.

Tal dinâmica pode contribuir para uma padronização retórica do impacto, na qual clareza narrativa e sofisticação comunicacional passam a operar como critérios implícitos de valor, em detrimento de métricas mais robustas ou de mudanças estruturais mensuráveis. Assim, a ênfase na narrativa, embora funcional, expõe o risco de que o impacto se torne progressivamente um ativo discursivo, reforçando a distância entre o que é socialmente transformador e o que é estrategicamente comunicável dentro dos programas de aceleração.

Como contribuição, o Inovativa proporcionou acesso a um ecossistema diversificado de mentores e empreendedores, ampliando significativamente a rede de contatos da empresa 5. Essa interação favoreceu a troca de experiências e o reconhecimento de que havia outras empresas atuando em causas semelhantes, o que contribuiu para fortalecer a percepção de pertencimento dentro do campo dos negócios de impacto.

Apesar da armadilha da construção da narrativa de impacto, já ressaltada, segundo a entrevistada, a experiência no Inovativa destaca-se por oferecer um espaço legitimador do impacto social dentro do contexto empresarial, em contraste

com outras acelerações pelas quais ela já havia passado anteriormente. Em outros programas de aceleração, a empresa recebeu orientações voltadas à priorização da sustentabilidade financeira em detrimento do propósito de impacto, sendo aconselhada a “atuar como uma empresa comum” e a manter o impacto apenas da porta para dentro – ou seja, restrito às práticas internas, sem torná-lo parte do posicionamento central da marca. “Em outros programas, eu ouvi: ‘cara, faz o impacto da porta para dentro, e seja uma empresa comum” (Empresa 5).

A entrevistada da empresa 6, por sua vez, foi a sócia-fundadora, que diz que a empresa se configura como uma plataforma multisserviços dedicada ao empoderamento de mães negras, articulando um modelo híbrido de negócios (B2B e B2C) sustentado por pilares de impacto social claramente definidos. A seguir, apresentam-se os principais elementos que caracterizam sua estrutura, estratégia de impacto e trajetória de reconhecimento.

No segmento B2C, a empresa oferece planos de assinatura recorrentes, por meio dos quais as usuárias têm acesso aos serviços e benefícios da plataforma. Além disso, monetiza por meio da venda de ingressos para eventos, mentorias e programas educacionais, complementando sua receita direta. A plataforma também atua como um *marketplace* de serviços, permitindo que as mães negras comercializem produtos e serviços digitais para o público em geral, sendo a empresa remunerada por meio de uma taxa sobre as vendas realizadas.

No segmento B2B, a atuação da empresa 6 concentra-se na promoção de ações educativas voltadas à diversidade e inclusão no ambiente corporativo, por meio da oferta de palestras, oficinas e consultorias especializadas. Adicionalmente, a empresa opera com agenciamento de palestrantes, obtendo receita por meio de comissões sobre contratos firmados com organizações parceiras.

A atuação da empresa 6 fundamenta-se em uma Teoria da Mudança estruturada em quatro eixos principais, que orientam tanto a formulação das ações quanto a mensuração dos resultados de impacto:

Rede de Apoio: fortalecimento dos laços comunitários e do senso de pertencimento entre mães negras, avaliado pela percepção das participantes quanto à plataforma como espaço de suporte coletivo.

Segurança Emocional: criação de um ambiente de acolhimento e cuidado psicológico, que possibilite o desenvolvimento pessoal e profissional das participantes.

Empregabilidade: ampliação do acesso a informações, oportunidades de qualificação e geração de renda, promovendo autonomia financeira.

Fortalecimento da Identidade: incentivo à construção de consciência racial e à articulação de pautas relacionadas à representatividade e liderança de mulheres negras.

Esses pilares evidenciam a natureza sistêmica da intervenção social proposta, combinando dimensões emocionais, econômicas e identitárias na construção de trajetórias emancipatórias.

A missão institucional é emancipar mães negras para a construção de novas narrativas, assegurando que todas sejam cuidadas, nutridas, formadas e empoderadas de maneira sustentável. Essa missão traduz-se em práticas que articulam educação, apoio comunitário e oportunidades econômicas.

Sua visão projeta o reconhecimento nacional da organização como uma potência criadora de futuros desejáveis, inserida na nova economia e comprometida com a participação ativa de mulheres negras em espaços de poder e decisão, de modo a promover o bem-viver coletivo.

A estrutura da organização é enxuta, composta pela fundadora e gestora principal e uma colaboradora. Apesar do tamanho reduzido, a empresa apresenta resultados expressivos em termos de alcance e engajamento: mais de 2.000 membros cadastrados, operando em um modelo *freemium*²², com taxa de conversão de 16% para o segmento de membros pagantes.

O reconhecimento institucional da empresa 6 reflete o impacto gerado por suas ações. Entre as principais distinções recebidas, destacam-se: moção honrosa concedida pela Câmara Municipal do Rio de Janeiro, em reconhecimento ao impacto gerado junto às mulheres da região; premiação no Desafio Yunus, durante o Fórum Brasileiro de Negócios Sociais; reconhecimento no Fórum Pacto das Pretas, evento de relevância nacional voltado ao protagonismo de mulheres negras; vitória no Desafio de Impacto Social Tank, promovido pela Universidade de São Paulo (USP) e; seleção para o programa Young Leaders of America (YLA), promovido pela Embaixada dos Estados Unidos. Tais resultados denotam não apenas a relevância

²² Freemium é um modelo de negócio no qual um produto ou serviço é oferecido gratuitamente em sua versão básica, enquanto funcionalidades avançadas, recursos adicionais ou níveis superiores de uso são disponibilizados mediante pagamento.

social da iniciativa, mas também sua capacidade de inserção em redes nacionais e internacionais de impacto.

Entretanto, a entrevistada apresentou críticas importantes aos modelos tradicionais de aceleração de negócios, que, segundo sua avaliação, não consideram as especificidades e os “atravessamentos” da jornada de mães negras empreendedoras.

Independentemente de ter ou não, acho que isso é um ponto particular meu, de questionamento, enquanto mulher, mãe e negra, para todos os programas de aceleração que eu já participei até hoje (...) é que os formatos, né, por serem acelerações, eles, muitas vezes, não levam em consideração a jornada de quem está ali participando (empresa 6).

Entre os pontos destacados, encontra-se a incompatibilidade dos formatos de capacitação – como aulas longas em finais de semana – com a rotina das participantes, o que evidencia a ausência de práticas de acolhimento e cuidado no desenho desses programas. A entrevistada enfatiza que, mesmo sendo o próprio negócio voltado ao apoio de mães, os ambientes de aceleração ainda reproduzem lógicas excludentes, exigindo que empreendedoras negras “sobrevivam em um mercado que é violento para a gente” a fim de conseguir estruturar e sustentar seus empreendimentos. Segundo a entrevistada: “Você pode ter um negócio de impacto que vai impactar mães, mas se você é uma mãe, isso em nenhum lugar, ninguém leva isso em consideração, sabe?” (empresa 6).

Além disso a entrevistada fez considerações sobre como o mercado e os programas são violentos com mães negras:

A forma como eu desenvolvo o meu negócio precisa ser uma forma que leve em consideração todos esses atravessamentos de mães negras. E isso é algo que a gente não encontra em lugar nenhum, né? E, ao mesmo tempo, para que eu consiga estruturar e crescer o meu negócio, eu preciso sobreviver nesse mercado que é violento para a gente (empresa 6).

Para ela, empreender como mãe negra implica suportar violências que o ecossistema não vê: “É como se a gente ficasse com uma armadura, assim, tomando as pancadas que a gente não quer que a nossa comunidade tome para poder provocar justamente essas mudanças” (Empresa 6).

A crítica apresentada pela entrevistada da empresa 6 evidencia um limite estrutural recorrente nos modelos tradicionais de aceleração, que tendem a operar a

partir de um empreendedor idealizado, abstrato e descontextualizado, ignorando as condições materiais, sociais e simbólicas que moldam trajetórias específicas. Ao afirmar que os programas não consideram os “atravessamentos” da jornada de mulheres, mães e negras, a entrevistada aponta para uma cegueira institucional que trata desigualdades como questões individuais, e não como dimensões estruturantes da experiência empreendedora.

Os formatos padronizados de aceleração – com ritmos intensivos, demandas de disponibilidade integral e métricas homogêneas de desempenho – acabam reproduzindo hierarquias de gênero e raça ao pressupor um sujeito empreendedor sem responsabilidades de cuidado, sem sobrecarga emocional e sem histórico de exclusão.

Nesse sentido, a crítica não se restringe à falta de sensibilidade ou empatia dos programas, mas revela uma inadequação epistemológica: os modelos de aceleração são construídos a partir de referenciais que não incorporam a diversidade de trajetórias como variável central do processo de inovação. Ao não reconhecer essas especificidades, tais programas correm o risco de reforçar desigualdades que, paradoxalmente, afirmam combater, transformando a inclusão em um discurso formal desvinculado de mudanças efetivas na forma de conceber, estruturar e avaliar o apoio ao empreendedorismo de impacto.

A entrada da empresa 6 no Inovativa de Impacto coincidiu com o início de sua operação formal, uma vez que a empresa havia sido registrada em fevereiro de 2023 e iniciado suas atividades em março do mesmo ano, com o objetivo de lançar seus primeiros planos de assinatura e consolidar seu modelo de receita B2C. Nesse contexto, o programa desempenhou papel central na consolidação conceitual e estratégica da startup.

As mentorias foram apontadas como um componente essencial do aprendizado, fornecendo uma base de conhecimento sólida sobre negócios de impacto, que foi classificada como fundamental para a continuidade da construção da empresa. A empreendedora relatou que o processo de aceleração permitiu que se reconhecesse como empreendedora e encontrasse referências estruturantes para o desenvolvimento da empresa 6. “Foram fundamentais assim para os próximos passos nesse processo, porque eu me descobri empreendedora quando eu comecei o Mães Negras” (empresa 6).

A seleção e o apoio institucional do Inovativa de Impacto também conferiram à empreendedora uma validação simbólica e de mercado, reforçando o potencial do negócio e seu propósito social. Essa validação, segundo a entrevistada, foi decisiva para o fortalecimento de sua confiança e para a percepção externa de legitimidade do empreendimento. A aceleração contribuiu ainda para estabelecer foco e cadência nas ações da startup. Ela destacou que o principal ganho não foi necessariamente em termos de velocidade, mas de organização estratégica, ajudando-a a responder a questões centrais como: “o que vou fazer agora?”, “onde devo concentrar energia?” e “por que estou fazendo o que estou fazendo?”.

A participação no programa também ampliou significativamente a visibilidade e a credibilidade da empresa 6 perante potenciais parceiros, investidores e organizações do ecossistema. Segundo a entrevistada, o Inovativa de Impacto fez com que o público passasse a enxergar o projeto não mais como uma ideia embrionária, mas como uma iniciativa estruturada e promissora. Nesse sentido, ela pondera que parte dos reconhecimentos e premiações obtidos em 2024 – incluindo moções honrosas, prêmios e convites para programas internacionais – deriva indiretamente das oportunidades e aprendizados proporcionados por programas como o Inovativa de Impacto.

Um dos principais aprendizados relatados por ela refere-se à importância da mensuração e da coerência entre propósito e prática nos negócios de impacto. O Inovativa de Impacto enfatizou a necessidade de os empreendedores compreenderem e evidenciar “o que estão fazendo, como estão fazendo e onde querem chegar”, conforme relatado pela fundadora. Nesse sentido, o programa contribuiu para fortalecer e dar embasamento à Teoria da Mudança já desenvolvida e estruturada nos quatro pilares centrais já citados.

Um negócio de impacto, ele é um negócio que gera retorno financeiro, né, lucro, e que está comprometido diretamente dentro da sua estratégia com essa geração de impacto. Então, a gente precisa ter um balizador, né, de qual que é a mudança que eu quero provocar a partir do meu trabalho (empresa 6).

Apesar dos avanços proporcionados, a entrevistada apresentou críticas contundentes aos formatos convencionais dos programas de aceleração, destacando a incompatibilidade de suas dinâmicas com a realidade das mães empreendedoras, especialmente das mães negras.

A empreendedora apontou a rigidez das exigências de participação, como a obrigatoriedade de presença em atividades longas, realizadas aos finais de semana, sob pena de desclassificação, sem considerar as demandas cotidianas e responsabilidades familiares das participantes. Essa estrutura, segundo ela, evidencia uma falta de acolhimento institucional e de sensibilidade interseccional por parte das organizações que desenham tais programas.

Essas críticas revelam um paradoxo intrínseco ao ecossistema de inovação e impacto: programas que se propõem a fomentar diversidade e inclusão ainda operam sob lógicas excludentes, desconsiderando as particularidades das trajetórias de mulheres negras, mães e cuidadoras.

A experiência da empresa 6 no Inovativa de Impacto evidencia o duplo papel desses programas na trajetória de empreendedores de impacto: de um lado, funcionam como instrumentos de validação e fortalecimento estratégico; de outro, reproduzem estruturas de exclusão simbólica e prática que limitam a plena participação de determinados grupos sociais.

A empresa 7, por sua vez, configura-se como uma organização voltada ao fortalecimento e à aceleração do empreendedorismo feminino de base, adotando uma metodologia própria que articula educação empreendedora, inclusão digital e a criação de redes de apoio mútuo. Seu modelo de negócio é predominantemente B2G (*Business-to-Government*²³), operando em parceria com órgãos públicos para promover impacto social mensurável, com foco especial em mulheres periféricas e mães de família.

A gênese da empresa 7 está intrinsecamente vinculada à expansão do empreendedorismo feminino durante a pandemia de 2020, período em que muitas mulheres, forçadas a deixar o mercado formal de trabalho para assumir responsabilidades familiares, recorreram ao empreendedorismo como forma de sobrevivência econômica. Nesse contexto, a organização surge com o propósito de fortalecer e acelerar negócios conduzidos por mulheres, sobretudo aquelas em situação de vulnerabilidade social.

O público-alvo da empresa 7 é composto majoritariamente por micro e pequenas empreendedoras de base, não necessariamente vinculadas ao setor

²³ Business-to-Government (B2G) refere-se a um modelo de negócio no qual empresas ofertam produtos, serviços ou soluções diretamente para órgãos e entidades do setor público, em nível municipal, estadual ou federal.

tecnológico. São mulheres que atuam em segmentos tradicionais – como alimentação, moda, estética e serviços domésticos – e que, em sua maioria, empreendem por necessidade, e não por oportunidade.

O enquadramento do público atendido pela empresa 7 como majoritariamente composto por mulheres que empreendem por necessidade exige uma leitura crítica que vá além da caracterização descritiva. O empreendedorismo por necessidade, longe de representar uma escolha estratégica orientada à inovação ou à captura de oportunidades de mercado, emerge como resposta adaptativa à precariedade estrutural, ao desemprego e à exclusão de circuitos formais de trabalho e crédito.

Nesse contexto, a atividade empreendedora assume um caráter defensivo, voltado à sobrevivência econômica imediata, o que limita significativamente a capacidade dessas empreendedoras de investir em qualificação, inovação ou expansão de seus negócios. Ao mesmo tempo, políticas e programas de fomento ao empreendedorismo frequentemente tratam esse grupo sob uma lógica homogeneizante, desconsiderando que a ausência de base tecnológica ou de escalabilidade não decorre de falta de ambição, mas de restrições materiais, temporais e institucionais profundamente marcadas por gênero, classe e raça.

Assim, ao atuar junto a empreendedoras de base, a empresa 7 se insere em um campo tensionado entre a promoção de autonomia econômica e o risco de legitimar, ainda que involuntariamente, formas de autoemprego precarizado. Essa ambivalência reforça a necessidade de problematizar o empreendedorismo por necessidade não como solução estrutural para desigualdades socioeconômicas, mas como sintoma de sua persistência, demandando abordagens que articulem apoio produtivo com políticas mais amplas de proteção social.

Cabe destacar que em programas gratuitos realizados em parceria com o poder público, cerca de 70% das participantes são mulheres pretas ou pardas, evidenciando o caráter interseccional e inclusivo da atuação da empresa 7. O perfil das beneficiárias, portanto, reflete uma combinação de gênero, raça e classe, dimensões centrais para compreender o impacto social da organização.

A atuação está estruturada a partir de uma metodologia própria denominada “Acelera Mãe Mulher”, concebida para enfrentar dois desafios principais: a carência de educação empreendedora e a exclusão digital. O problema central identificado pela organização é a ausência de formação gerencial entre as mulheres empreendedoras,

que dominam o aspecto técnico de seus ofícios, mas carecem de ferramentas para a gestão estratégica e financeira dos negócios.

O programa Acelera Mãe Mulher tem duração variável entre 45 dias e três meses, distribuídos em 12 encontros formativos, e é estruturado em duas etapas: a primeira etapa, de caráter introspectivo e formativo, foca o autoconhecimento, o resgate de propósito e a organização pessoal; já a segunda etapa aborda dimensões externas de gestão, como finanças, marketing, aspectos jurídicos, contabilidade e planejamento estratégico.

Um aspecto inovador da metodologia é a tradução de conceitos e ferramentas do universo das startups (como Kanban)²⁴, metodologias ágeis e análise SWOT) para uma linguagem acessível e aplicável ao cotidiano das mulheres atendidas. O processo de aprendizagem é construído de forma prática e contextualizada, utilizando, por exemplo, Kanban em papel e a SWOT aplicada ao autoconhecimento pessoal e profissional. “A gente pega ferramentas que vêm muito desse mundo das startups, né, Kanban, SWOT, essas metodologias, mas a gente precisa traduzir isso para uma linguagem que faça sentido para a realidade delas” (empresa 7).

A ênfase na tradução de ferramentas do universo das startups para uma linguagem acessível à realidade das mulheres atendidas é central porque desloca o foco da inovação de uma lógica tecnicista para uma lógica de apropriação social do conhecimento. Ao adaptar metodologias como Kanban e SWOT a contextos marcados por informalidade, baixa escolarização formal ou restrições materiais, a empresa rompe com a suposição implícita de que essas ferramentas são universalmente compreensíveis e aplicáveis.

Essa tradução não é meramente pedagógica, mas política e epistemológica, pois reconhece que a eficácia de instrumentos de gestão depende de sua aderência às condições concretas de vida e trabalho das empreendedoras. Ao fazer com que essas metodologias “façam sentido” para a realidade delas, o processo formativo amplia as possibilidades de autonomia, reduz barreiras simbólicas de acesso ao conhecimento gerencial e evita a reprodução de exclusões que frequentemente acompanham discursos de inovação. Nesse sentido, a tradução de ferramentas não apenas facilita o aprendizado, mas contribui para democratizar o repertório do empreendedorismo, tornando-o mais inclusivo e efetivamente transformador.

²⁴ Kanban é um método de gestão visual de trabalho e de fluxos produtivos que tem como objetivo organizar, monitorar e otimizar a execução de tarefas ao longo do tempo.

A metodologia da empresa, além do já citado, incorpora acolhimento psicológico como etapa inicial, conduzida por uma psicóloga, reconhecendo as condições emocionais e de vulnerabilidade das participantes. Muitas delas chegam ao programa apresentando sintomas de ansiedade, depressão ou exaustão emocional, e o acolhimento é entendido como pré-condição para o desenvolvimento empreendedor. “Não adianta falar de planejamento, de ferramenta, de negócio, se a pessoa não está minimamente bem para conseguir escutar e se organizar” (empresa 7).

O segundo eixo da metodologia diz respeito à inclusão digital, operacionalizado por meio do projeto 3B Shop, um marketplace-escola criado para promover tanto o acesso ao comércio digital quanto a capacitação tecnológica das empreendedoras. O objetivo do 3B Shop transcende a simples comercialização de produtos: trata-se de um ambiente educativo no qual as mulheres aprendem desde habilidades básicas de uso de tecnologia – como fotografar produtos com o celular ou realizar cadastros logísticos – até estratégias de precificação e vendas online.

Diferentemente de plataformas tradicionais, o 3B Shop não cobra taxas sobre as vendas realizadas, mas sim uma assinatura mensal acessível, enfatizando o compromisso pedagógico e a sustentabilidade das empreendedoras, em detrimento de uma lógica estritamente comercial.

O modelo de atuação da empresa 7 se estrutura sob a lógica B2G, na qual órgãos públicos representam o principal cliente e parceiro institucional. As formações e programas desenvolvidos são contratados por prefeituras e secretarias municipais e estaduais, configurando uma forma de prestação de serviços educacionais e sociais.

A proposta de valor oferecida ao setor público fundamenta-se na entrega de resultados sociais mensuráveis, especialmente em áreas como: independência financeira de mulheres em situação de vulnerabilidade, reduzindo sua exposição à violência doméstica e econômica; alinhamento aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), em especial o ODS 5 (Igualdade de Gênero), o ODS 4 (Educação de Qualidade) e o ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico); monitoramento e comprovação de impacto, por meio de relatórios que apresentam dados sobre o perfil das participantes, variação de faturamento e indicadores de transformação socioeconômica.

Essas métricas tornam-se fundamentais para gestores públicos, que necessitam de evidências empíricas para justificar investimentos e políticas públicas

de fomento ao empreendedorismo feminino. Em termos de alcance, a empresa 7 já acelerou mais de 400 mulheres em diferentes regiões do país, com destaque para os estados da Paraíba, Pernambuco e São Paulo. A empresa realizou 13 turmas com a Prefeitura de São Paulo e diversas outras em parceria com o Sebrae, consolidando sua presença em múltiplos territórios.

A estrutura organizacional é enxuta, composta por duas sócias-fundadoras, dois estagiários e um *advisor*²⁵. Entretanto, para garantir a expansão territorial e o impacto local, a empresa mantém uma rede de cerca de 40 facilitadoras (denominadas “polis”), contratadas como prestadoras de serviço (PJ).

Essas facilitadoras são responsáveis pela execução direta da metodologia e passam por um processo de formação e alinhamento cultural, que envolve o aprendizado sobre os valores, a linguagem e os princípios pedagógicos da empresa 7. Uma proporção significativa dessas profissionais é composta por mulheres negras, reforçando o compromisso da organização com a representatividade e a coerência com o público que atende.

A participação no programa Inovativa de Impacto foi considerada determinante para o aprimoramento da mensuração de impacto social e para o fortalecimento de parcerias estratégicas, especialmente no setor público. Essa experiência ocorreu em um momento de reestruturação do próprio programa Inovativa, quando este passou a adotar um formato específico para negócios de impacto, o que potencializou os resultados alcançados pela empresa.

A trajetória da entrevistada com o ecossistema do Inovativa antecede sua participação como acelerada. A empreendedora atuou como mentora no Inovativa Brasil entre 2016 e 2022, o que lhe conferiu uma compreensão prévia sobre o funcionamento do programa e sobre os desafios enfrentados por startups em processo de aceleração. Em 2023, no entanto, ao perceber o amadurecimento institucional da empresa 7 e o aprimoramento de seu modelo de impacto, ela decidiu inscrever a empresa no Inovativa de Impacto, assumindo uma nova posição: a de participante. Essa transição marca uma inversão de papéis significativa: a mentora, antes agente de orientação, tornou-se também aprendiz e beneficiária de um processo de aceleração voltado à estruturação técnica e metodológica de negócios sociais.

²⁵ Advisor é um termo utilizado para designar um(a) profissional com experiência técnica, estratégica ou de mercado que atua como conselheiro(a) de uma empresa, startup ou projeto, oferecendo orientação especializada para a tomada de decisões.

O principal ganho advindo da participação da empresa 7 no Inovativa de Impacto foi, à luz das percepções da entrevistada, o fortalecimento da capacidade de mensuração do impacto social gerado pela organização. A empresa, cuja atuação é voltada ao fortalecimento do empreendedorismo feminino de base, já possuía uma narrativa consolidada sobre transformação social, mas carecia de instrumentos quantitativos que traduzissem essas transformações em dados concretos e indicadores verificáveis.

A aceleração proporcionou o acesso a metodologias e ferramentas de avaliação de impacto, especialmente a partir das mentorias com especialistas, que introduziu abordagens práticas e aplicáveis à realidade da empresa 7. A partir dessa experiência, a empresa desenvolveu internamente ferramentas de diagnóstico pré e pós-formação, relatórios de acompanhamento e a aplicação de métricas como o Net Promoter Score (NPS)²⁶.

Esse avanço metodológico teve efeitos diretos sobre a sustentabilidade e o posicionamento da empresa no mercado B2G (*Business-to-Government*). A possibilidade de quantificar resultados sociais, tais como o aumento do faturamento das empreendedoras após a participação nas formações, permitiu comprovar seu impacto perante clientes públicos, para os quais a demonstração de resultados por dados é requisito essencial. Como exemplo, a entrevistada destacou que um relatório entregue à Prefeitura de São Paulo foi reconhecido pela gestão municipal como o mais completo já recebido de um fornecedor, o que reforça o diferencial competitivo adquirido pela startup a partir da aceleração.

O caso da empresa 7 evidencia que o Programa Inovativa de Impacto tende a operar de forma mais efetiva quando o impacto social já é substantivo, vivido e incorporado à prática cotidiana do negócio, ainda que não esteja formalizado em métricas ou indicadores. Nessa situação, o programa cumpre uma função técnica e metodológica relevante, ao oferecer instrumentos de mensuração capazes de traduzir transformações reais em dados verificáveis, fortalecendo a *accountability*²⁷ e a legitimidade do impacto gerado.

²⁶ Net Promoter Score (NPS) é um indicador utilizado para medir o nível de satisfação e lealdade de clientes, usuários ou participantes em relação a um produto, serviço ou experiência.

²⁷ Accountability refere-se ao princípio segundo o qual indivíduos, organizações ou instituições são responsáveis por suas decisões, ações e resultados, devendo prestar contas de forma transparente, justificável e passível de avaliação por terceiros.

Em contrapartida, quando o ponto de partida é inverso – isto é, quando a empresa ingressa no programa com domínio do léxico do impacto, mas sem transformações sociais efetivamente consolidadas – o processo tende a se esvaziar, convertendo-se em um exercício predominantemente discursivo. Nesses casos, a ênfase em métricas e narrativas corre o risco de produzir indicadores descolados da realidade concreta, mais orientados à conformidade com expectativas institucionais do que à mudança social substantiva. Assim, a experiência da empresa 7 sugere que o Inovativa de Impacto funciona melhor como um instrumento de sistematização e qualificação de impactos existentes, do que como um mecanismo capaz de induzir impacto onde ele ainda não se materializou, o que revela limites importantes da política quando aplicada a negócios cujo impacto é mais aspiracional do que efetivo.

A experiência no Inovativa também funcionou como catalisadora de conexões estratégicas e de novos espaços de articulação institucional. Um dos contatos realizados durante a banca de pitch do programa resultou em parceria direta com um agente governamental, que posteriormente se tornou um colaborador da empresa. Além disso, a partir das conexões estabelecidas no âmbito do Inovativa, a empresa 7 passou a integrar o cadastro de negócios de impacto do Ministério do Desenvolvimento Econômico, consolidando sua inserção em redes institucionais de fomento ao empreendedorismo social. Dessa forma, o programa funcionou não apenas como um espaço formativo, mas também como uma plataforma de visibilidade e inserção em políticas públicas voltadas à inovação e ao impacto social.

Embora o Programa Inovativa de Impacto seja reconhecido pelas empresas participantes como um espaço relevante de aprendizado, estruturação conceitual e fortalecimento de capacidades, especialmente no que se refere à mensuração e à narrativa de impacto, sua atuação apresenta limites importantes quando confrontada com as trajetórias concretas dos negócios acelerados.

As experiências relatadas revelam tensões entre discurso e prática, entre impacto vivido e impacto mensurado, bem como entre a diversidade dos perfis empreendedores e a padronização dos formatos de aceleração. Esses achados indicam que o programa opera de maneira mais eficaz quando atua como qualificador de impactos já existentes, mas encontra dificuldades quando se propõe a induzir impacto em contextos marcados por vulnerabilidades estruturais, desigualdades raciais e trajetórias empreendedoras não hegemônicas.

Dessa forma, a questão racial emerge de forma implícita, relacional e, muitas vezes, não nomeada na operacionalização do impacto social. Observa-se que, embora se trate majoritariamente de empreendedores(as) negros(as), cujos negócios incidem diretamente sobre populações também negras — frequentemente localizadas em territórios periféricos, rurais ou historicamente invisibilizados pelas políticas públicas e pelo mercado —, a dimensão racial raramente aparece como eixo explícito de formulação do impacto. Em vez disso, o impacto é enunciado prioritariamente a partir de categorias, por exemplo: educação pública, inclusão produtiva, acesso à tecnologia, sustentabilidade ambiental e fortalecimento de economias locais.

A raça, nesse contexto, opera como uma condição estrutural subjacente, e não como um marcador analítico central. Essa escolha parece resultar de estratégia de legitimação no ecossistema de inovação — ainda fortemente orientado por narrativas universalistas e “neutras” — e a própria experiência social dos empreendedores, para os quais atuar sobre desigualdades raciais confunde-se com enfrentar desigualdades sociais mais amplas.

Assim, a inclusão racial é frequentemente incorporada de maneira indireta, como efeito do público atendido e do território de atuação, e não como objetivo declarado ou indicador mensurado de impacto. Esse achado revela uma tensão relevante: ao mesmo tempo em que os negócios analisados produzem impactos concretos sobre populações negras e marginalizadas, a ausência de uma problematização racial explícita pode limitar tanto o reconhecimento político desses impactos quanto a capacidade de disputar narrativas hegemônicas sobre o que conta como impacto social legítimo. Desse modo, a questão racial emerge menos como categoria operacionalizada e mais como dimensão silenciada da prática, evidenciando os limites — e também as possibilidades — de um campo de negócios de impacto que ainda carece de instrumentos conceituais e institucionais para integrar, de forma consciente e estruturada, o enfrentamento ao racismo como parte constitutiva de sua noção de impacto.

Diante desse conjunto de evidências e das lacunas analíticas identificadas ao longo do capítulo, torna-se necessário avançar para uma reflexão de caráter propositivo. Mais do que apontar limites, é fundamental discutir de que forma o Programa Inovativa de Impacto pode ser aprimorado enquanto política pública, de modo a alinhar seus objetivos normativos aos seus instrumentos operacionais e aos efeitos sociais que se propõe a gerar. Nesse sentido, o item a seguir apresenta

caminhos para o aprimoramento do programa, sistematizando recomendações que dialogam diretamente com os desafios observados, e buscando contribuir para o fortalecimento de uma política de inovação orientada não apenas à viabilidade econômica, mas também à justiça social e à redução das desigualdades estruturais.

5.5 CAMINHOS PARA O APRIMORAMENTO DO PROGRAMA

A análise desenvolvida ao longo desta tese evidencia que o Programa Inovativa de Impacto constitui uma política pública relevante e estratégica para o fortalecimento do ecossistema brasileiro de negócios de impacto. Seus avanços são consideráveis, especialmente no que se refere à ampliação da capilaridade territorial, à diversificação do perfil dos empreendedores participantes e à difusão da linguagem da mensuração de impacto. No entanto, os achados da pesquisa também revelam lacunas estruturais que limitam o potencial transformador do programa, sobretudo quando analisado à luz da equidade racial, da profundidade do impacto social e da coerência entre discurso institucional e mecanismos operacionais.

Um primeiro eixo de aprimoramento diz respeito à necessidade de diferenciar, de forma mais clara, aceleração de negócios tradicionais e aceleração de negócios de impacto. Embora o Inovativa de Impacto possua como critério distintivo a exigência de uma Tese de Mudança, essa diferenciação permanece concentrada majoritariamente na fase de seleção, não se desdobrando em instrumentos específicos de acompanhamento, principalmente pós-aceleração. Como demonstrado, o monitoramento realizado pelos atores responsáveis pelo programa, permanece ancorado em métricas essencialmente mercadológicas, reproduzindo a lógica do Inovativa Brasil e esvaziando a especificidade da política de impacto. Nesse sentido, recomenda-se a criação de um sistema próprio de monitoramento de impacto socioambiental, com indicadores qualitativos para além de quantitativos, e alinhados às teorias da mudança das startups, capazes de capturar transformações sociais efetivas – e não apenas a sobrevivência econômica dos negócios.

Um segundo caminho de aprimoramento refere-se à superação da postura agnóstica do programa em relação aos tipos de impacto priorizados. Embora a neutralidade temática seja frequentemente justificada como estratégia de ampliação do escopo e da diversidade setorial, os dados indicam que essa escolha produz efeitos colaterais importantes, como a diluição de pautas estruturais, especialmente a racial.

Considerando que o Inovativa de Impacto se insere em uma política pública nacional, torna-se legítimo e desejável que o programa estabeleça prioridades estratégicas explícitas, alinhadas a desafios históricos do país, como desigualdade racial, de gênero, trabalho decente e inclusão produtiva. Isso não implica excluir outros tipos de impacto, mas reconhecer que políticas públicas não são neutras e que a ausência de priorização também é uma forma de decisão política.

Nesse sentido, recomenda-se o desenvolvimento de trilhas temáticas específicas, por exemplo, uma trilha de impacto racial. Tais trilhas poderiam contar com metodologias, mentorias e indicadores próprios, reconhecendo que diferentes tipos de impacto demandam diferentes formas de aceleração e avaliação.

Um terceiro eixo central de aprimoramento refere-se à incorporação mais robusta de mecanismos afirmativos e interseccionais ao longo de toda a jornada do programa, e não apenas como pontuação adicional no processo seletivo. A experiência pontual de bonificação para empreendedores negros, mulheres e regiões historicamente marginalizadas, embora positiva, mostrou-se insuficiente e descontinuada. Ademais, a ausência de dados sistemáticos sobre os efeitos dessa ação evidencia a fragilidade do desenho. Propõe-se, portanto, que ações afirmativas sejam estruturadas como política permanente, acompanhadas por metas claras, indicadores de permanência, evasão e sucesso pós-aceleração, bem como por avaliações periódicas de impacto racial do próprio programa.

Essas ações afirmativas poderiam ser organizadas de forma estruturante e permanente a partir de um conjunto articulado de instrumentos que atravessassem todo o ciclo do Inovativa de Impacto, desde o desenho do edital até o acompanhamento pós-aceleração. Alguns exemplos concretos, coerentes com essa perspectiva, incluem:

Reserva de vagas (cotas estruturais): Instituir a reserva de um percentual mínimo fixo das vagas do programa para startups lideradas por pessoas negras, mulheres negras e empreendedores(as) de territórios historicamente marginalizados. Diferentemente da bonificação por pontos, esse mecanismo atuaria no resultado final da seleção, garantindo representatividade mínima em cada ciclo e reduzindo a reprodução automática das desigualdades no ranking meritocrático.

Crítérios interseccionais no regulamento: Incorporar explicitamente a interseccionalidade (raça, gênero, território e classe) como critério estruturante do edital, reconhecendo que desigualdades não operam de forma isolada. Isso poderia

se traduzir em trilhas específicas ou pesos diferenciados para negócios liderados por mulheres negras, empreendedores periféricos ou de baixa renda, com regras claras, permanentes e publicamente justificadas.

Ações afirmativas ao longo da aceleração (e não apenas na entrada): Desenvolver mecanismos de suporte diferenciados durante o programa, como mentorias racialmente sensíveis, acompanhamento individualizado, apoio psicossocial e fortalecimento de capital relacional para empreendedores negros, reconhecendo que a permanência e o sucesso não dependem apenas do acesso inicial, mas das condições de sustentação ao longo do processo.

Diversificação estrutural de avaliadores, mentores e gestores: Garantir diversidade racial e regional de forma sistemática entre avaliadores, mentores e equipes executoras do programa, reduzindo vieses implícitos nos processos de avaliação e acompanhamento. Essa medida reforça a coerência entre discurso e prática e amplia a legitimidade do programa junto aos públicos-alvo.

Mensuração contínua do impacto racial do programa: Criar indicadores específicos para monitorar a diversidade racial em todas as etapas: perfil dos inscritos, selecionados, concluintes, evasão, acesso a capital, crescimento do faturamento e sobrevivência dos negócios no pós-aceleração. Esses dados permitiriam avaliar se as ações afirmativas produzem efeitos duradouros ou apenas correções pontuais.

Governança e accountability racial: Instituir comitês consultivos ou instâncias de governança com participação de especialistas, empreendedores(as) negros(as) e organizações da sociedade civil, responsáveis por acompanhar, avaliar e propor ajustes periódicos às políticas afirmativas do programa. Isso reforçaria a accountability institucional e reduziria a dependência de iniciativas individuais ou conjunturais.

Articulação com políticas públicas mais amplas: Integrar o Inovativa de Impacto a outras políticas de promoção da equidade racial, inovação inclusiva e desenvolvimento territorial, evitando que as ações afirmativas se restrinjam ao interior do programa e ampliando suas possibilidades de escala e sustentabilidade institucional.

Em conjunto, essas iniciativas deslocam as ações afirmativas do campo do ajuste marginal para o da transformação estrutural, permitindo que a equidade racial deixe de ser um experimento episódico e passe a constituir um princípio organizador permanente do Inovativa de Impacto enquanto política pública.

Outro aspecto crítico identificado diz respeito aos formatos e ritmos da aceleração, que ainda refletem um modelo padronizado, intensivo e pouco sensível às condições materiais e emocionais de empreendedores em situação de vulnerabilidade, especialmente mulheres negras, mães e lideranças comunitárias. Embora algumas startups aceleradas incorporem metodologias baseadas em acolhimento psicológico e cuidado, essa lógica não está institucionalizada no desenho do programa. Assim, recomenda-se que o Inovativa de Impacto avance na construção de modelos de aceleração mais flexíveis, que reconheçam os atravessamentos sociais dos empreendedores como parte constitutiva do processo de inovação, e não como desvios individuais a serem superados.

Por fim, os achados evidenciam que o programa tende a funcionar de forma mais eficaz quando atua como instrumento de qualificação e sistematização de impactos já existentes, e não como indutor primário de impacto em negócios que ainda operam apenas no plano discursivo. Esse achado sugere a necessidade de maior clareza quanto ao papel do Inovativa de Impacto no ecossistema: se como política de ampliação quantitativa do campo ou como política de aprofundamento qualitativo do impacto. Um caminho promissor seria explicitar essa distinção no próprio edital, criando categorias ou modalidades distintas de participação, evitando que o programa se torne um espaço de validação retórica do impacto em detrimento de sua materialidade social, efetiva e empírica.

Em síntese, os caminhos aqui propostos não visam deslegitimar o Programa Inovativa de Impacto, mas fortalecê-lo como política pública de transformação estrutural, capaz de alinhar inovação, impacto e justiça social de forma mais coerente. Ao incorporar métricas de impacto social robustas, prioridades temáticas explícitas, mecanismos afirmativos contínuos e formatos sensíveis às desigualdades estruturais, o programa pode avançar de um modelo de aceleração adaptado ao impacto para uma política pública verdadeiramente orientada à redução das desigualdades e à promoção de desenvolvimento inclusivo no Brasil. No Quadro 16, destaca-se um quadro resumo com as principais proposições sugeridas para o programa:

Quadro 16 - Caminhos para o Aprimoramento do Programa Inovativa de Impacto

Dimensão Crítica	Lacunas Identificadas	Evidências	Caminhos de Aprimoramento Propostos
Diferenciação entre Inovativa Brasil e Inovativa de Impacto	Especificidade do impacto concentrada na seleção, mas não no acompanhamento e monitoramento	Métricas finais centradas em sobrevivência econômica e faturamento	Criar um sistema próprio de monitoramento de impacto socioambiental, com indicadores qualitativos e quantitativos alinhados às Teorias da Mudança
Mensuração de impacto social	Ênfase excessiva na narrativa quando não há impacto substantivo	Casos em que a narrativa precede a prática e a mensuração se torna performativa	Posicionar o programa como qualificador de impactos existentes, evitando legitimar impactos apenas discursivos
Neutralidade temática do programa	Ausência de priorização explícita de problemas estruturais	Diluição do impacto racial e social nas análises e resultados	Estabelecer prioridades estratégicas claras (ex.: impacto racial, economia do cuidado, inclusão produtiva)
Tratamento da questão racial	Ações afirmativas pontuais e descontinuadas	Bonificação racial sem acompanhamento ou avaliação de resultados	Institucionalizar ações afirmativas permanentes, com metas, indicadores e avaliação periódica de impacto racial
Formatação dos modelos de aceleração	Rigidez de formatos, ritmos intensivos e baixa sensibilidade interseccional	Críticas de mulheres negras e mães à desconsideração de suas jornadas	Desenvolver formatos mais flexíveis, reconhecendo atravessamentos sociais, cuidado e saúde mental
Reconhecimento das desigualdades estruturais	Empreendedor tratado como sujeito abstrato e descontextualizado	Invisibilização de gênero, raça e classe nos modelos tradicionais	Incorporar a interseccionalidade como princípio metodológico, e não como exceção
Trilhas e metodologias	Modelo único para impactos diversos	Dificuldade de adequação para negócios de base, territórios periféricos e impacto social profundo	Criar trilhas temáticas específicas, com metodologias, mentorias e indicadores próprios.
Papel do programa no ecossistema	Ambiguidade entre indução e validação do impacto	Casos em que o programa apenas legitima trajetórias já reconfiguradas	Explicitar no edital o papel do programa (indução vs. qualificação do impacto), com modalidades distintas
Alinhamento entre discurso e prática institucional	Discurso de impacto não plenamente refletido nos instrumentos operacionais	Monitoramento e avaliação seguem lógica de startups tradicionais	Reforçar a coerência interna da política pública, alinhando discurso, seleção, aceleração e avaliação

Fonte: Própria, 2026. Elaboração: Própria, 2026.

Apesar das contribuições analíticas apresentadas, esta pesquisa apresenta limites que precisam ser explicitados para uma leitura adequada de seus resultados. Em primeiro lugar, o estudo se concentrou em um conjunto específico de ciclos do Programa Inovativa de Impacto, analisados a partir de documentos institucionais e entrevistas com atores selecionados. Embora esse recorte tenha permitido uma compreensão aprofundada das dinâmicas internas do programa, ele restringe a

generalização dos achados para outros períodos ou para programas de aceleração com desenhos institucionais distintos.

Outro limite relevante refere-se à natureza qualitativa e interpretativa da pesquisa. As análises realizadas baseiam-se, em grande medida, nas narrativas dos empreendedores e dos agentes institucionais entrevistados, o que implica reconhecer a presença de vieses de memória, de autoavaliação e de construção retrospectiva de sentido. Ainda que essas narrativas sejam fundamentais para compreender percepções, aprendizados e tensões vivenciadas no programa, elas não permitem afirmar, de forma conclusiva, relações causais diretas entre a participação no Inovativa de Impacto e os resultados econômicos ou sociais alcançados pelas empresas.

Adicionalmente, a pesquisa enfrenta limitações decorrentes da disponibilidade e do tipo de dados institucionais acessíveis. A ausência de um sistema público e padronizado de mensuração de impacto socioambiental no âmbito do programa impôs restrições à análise comparativa entre empresas e ciclos, dificultando a avaliação objetiva da efetividade do Inovativa de Impacto enquanto política pública. Nesse sentido, parte das conclusões decorre da análise crítica da própria lacuna de dados, o que, embora relevante, limita a precisão empírica das inferências.

Outro limite importante diz respeito ao recorte analítico adotado, com ênfase particular na dimensão racial, de gênero e nos atravessamentos estruturais das trajetórias empreendedoras. Essa escolha, embora teoricamente justificada e fundamentada, implica que outros eixos igualmente relevantes – como o impacto ambiental, inovação tecnológica ou desempenho financeiro de longo prazo — não tenham sido explorados com a mesma profundidade.

Por fim, é necessário reconhecer que a pesquisa não acompanhou a trajetória das empresas após a conclusão do programa. A ausência de um acompanhamento de médio e longo prazo limita a capacidade de avaliar a sustentabilidade dos impactos declarados, bem como os efeitos duradouros da aceleração sobre a governança, a estratégia e o posicionamento das organizações analisadas.

Esse reconhecimento dos limites não diminui a relevância da pesquisa, mas reforça a necessidade de abordagens complementares e aprofundamentos futuros. Ao explicitar suas restrições, o estudo contribui para o avanço do debate acadêmico sobre políticas públicas de impacto, ao mesmo tempo em que aponta caminhos para investigações subsequentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta tese discutiu aspectos do Programa Inovativa de Impacto enquanto política pública de fomento ao empreendedorismo de impacto socioambiental, articulando dados documentais, estatísticas oficiais e narrativas de atores institucionais e empreendedores participantes da iniciativa. A análise evidenciou que o programa ocupa uma posição estratégica no ecossistema brasileiro de inovação, cumprindo um papel relevante na ampliação do acesso a processos de aceleração, na qualificação técnica dos negócios e na difusão da linguagem da mensuração de impacto. Os avanços observados nos ciclos mais recentes, especialmente em termos de capilaridade regional, diversidade de gênero e amadurecimento metodológico, reforçam sua importância como instrumento operacional da Política Nacional de Economia de Impacto.

Entretanto, os achados empíricos também revelam limites estruturais que colocam em xeque a coerência entre o discurso normativo do programa e seus mecanismos institucionais de acompanhamento e avaliação. A centralidade atribuída à Tese de Mudança no processo seletivo contrasta com a ausência de métricas socioambientais no monitoramento pós-aceleração, que permanece ancorado em indicadores predominantemente mercadológicos. Tal assimetria sugere que o impacto, embora mobilizado como critério de entrada e elemento discursivo central, não é efetivamente tratado como variável estruturante ao longo de toda a política pública.

De modo particular, a análise do recorte racial evidenciou que, apesar de avanços recentes na ampliação da diversidade entre os empreendedores participantes, a questão racial permanece tratada de forma periférica e não estruturada. A adoção pontual de mecanismos de ação afirmativa, sem continuidade nem avaliação sistemática de seus efeitos, indica que o enfrentamento das desigualdades raciais ainda não foi incorporado como dimensão estratégica do programa. Nesse sentido, o Inovativa de Impacto corre o risco de reproduzir, sob uma roupagem de impacto, a lógica meritocrática e tecnocrática típica dos programas tradicionais de aceleração, limitando seu potencial de transformação social profunda.

Ao mesmo tempo, a pesquisa demonstrou que o programa tende a operar de maneira mais eficaz quando atua como instrumento de qualificação e sistematização

de impactos já existentes, oferecendo ferramentas de mensuração, linguagem técnica e legitimidade institucional a negócios que já produzem transformações concretas em seus territórios e públicos-alvo. Em contrapartida, quando o impacto é predominantemente aspiracional ou discursivo, a aceleração tende a reforçar narrativas sem necessariamente induzir mudanças substantivas, revelando limites importantes da política enquanto mecanismo de indução de impacto.

Diante dessas conclusões, abrem-se diversas possibilidades para pesquisas futuras que possam aprofundar e ampliar os achados desta tese. Em primeiro lugar, recomenda-se a realização de estudos que acompanhem as startups aceleradas ao longo de um período mais extenso, permitindo avaliar se (e como) os impactos socioambientais declarados se materializam no médio e longo prazo, para além da fase imediata pós-aceleração.

Em segundo lugar, futuras pesquisas poderiam explorar análises comparativas entre o Inovativa de Impacto e outros programas públicos ou privados de aceleração, nacionais e internacionais, investigando de que forma diferentes modelos institucionais lidam com a mensuração de impacto, a questão racial e a interseccionalidade. Tal abordagem permitiria situar o programa brasileiro em um panorama mais amplo de políticas de inovação orientadas ao impacto.

Outra agenda relevante diz respeito à investigação aprofundada sobre empreendedorismo negro e políticas públicas de impacto, analisando, de forma específica, como raça, território e classe social influenciam o acesso, a permanência e os resultados dos empreendedores em programas de aceleração. Estudos qualitativos centrados nas trajetórias de empreendedores negros e negras poderiam contribuir para o desenho de políticas mais sensíveis às desigualdades estruturais presentes no contexto brasileiro.

Por fim, sugere-se o aprofundamento teórico sobre a própria noção de negócio de impacto adotada em políticas públicas, questionando seus limites conceituais, suas ambiguidades normativas e seus efeitos práticos. Investigações que articulem economia política, estudos críticos do empreendedorismo e a questão racial, podem oferecer aportes relevantes para (re)pensar o papel do Estado na promoção de uma economia de impacto efetivamente comprometida com a redução das desigualdades.

O Inovativa de Impacto representa um avanço significativo no campo das políticas públicas de inovação no Brasil, contudo, seu potencial transformador

depende de escolhas institucionais mais explícitas, criteriosas e orientadas à justiça social. As sugestões de pesquisa aqui apresentadas apontam para a necessidade de continuar investigando, de forma crítica e situada, os limites e possibilidades do empreendedorismo de impacto como estratégia de desenvolvimento inclusivo.

REFERÊNCIAS

Alves, Mário A; Silva, Luiz Guilherme. **A crítica da gestão da diversidade nas organizações**. RAE-Revista de Administração de Empresas, 44(3), 20-29. doi: 10.1590/S0034-75902004000300003. 2004.

ANPROTEC/MCTI. 2016. **Estudo de Impacto Econômico Segmento de Incubadoras de Empresas do Brasil** – Versão resumida do Relatório Técnico. Brasília: Anprotec, 2016 enfoques epistemológicos e metodológicos. Tradução de Ana Cristina Nasser. Petrópolis, RJ.

Avritzer, L. (2012). "A constituição da igualdade e a questão das ações afirmativas no Brasil." *Lua Nova*, 86, 83-106.

Bardin, L. **Análise de Conteúdo**. Edições 70. 2011, 229 p.

Barki, Edgard; MACEDO, Márcio; Leão, Pablo. **A hora e a vez do empreendedorismo negro**. Revista GV novos negócios, v. 10, n. 10, 2019.

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. **The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation**. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529. 1995.

Benjamin, Ruha. **Race after technology: Abolitionist tools for the new Jim code**. 2020.

Bentes, Nilma. **Brasil--Durban--Brasil: um marco da luta contra o racismo**. *Revista Estudos Feministas*, v. 10, p. 229-236, 2002.

Bezerra, Dani. **Entrevistada Empresa TrêsBeDelas**. Concedida a Pedro Bruno. Realizada em 2025. Transcrição inédita.

Blank, Steve; Dorf, Bob. **The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company**. Pescadero: K&S Ranch Press, 2012.

Blau, P. M. **Inequality and heterogeneity: A primitive theory of social structure**. Free Press. 1977.

Brasil. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 13 jan. 2026.

Brasil. Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016 - **Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm.

Brasil. Lei nº 11.196, de 21 de novembro de 2005 - **Lei do Bem**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/l11196.htm.

Brasil. **Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços.** Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto – ENIMPACTO. Brasília: MDIC, 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/secretariadegoverno/pt-br/enimpacto>. Acesso em: 13 set. 2025.

Camargo, Daniela Arguilar; Da Costa, Marli Marlene Moraes. **Cotas Raciais em Concursos Públicos: uma forma concretização da cidadania ou de discriminação reversa?** Revista Jurídica Cesumar-Mestrado, v. 18, n. 1, p. 65-85, 2018.

Carneiro, Sueli. **A batalha de Durban.** Revista Estudos Feministas, v. 10, p. 209-214, 2002.

Cassiolo, J. E.; Lastres, H. M. **Systems of Innovation and Development: Evidence from Brazil.** Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. 2005.

Cavalcante, Pâmela. **Entrevistada Empresa Beeto.** Concedida a Pedro Bruno. Realizada em 2025. Transcrição inédita.

Christensen, Clayton M. **The innovator's dilemma:** when new technologies cause great firms to fail. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1999

Cooper, Robert; Edgett, Scoott; Kleinschmidt, Elko. **Optimizing the Stage- Gate Process: What Best Practice Companies are doing - Part Two.** Product Development Institute Inc., v. 45, n. 5, p. 111, 2002.

Cooper, Robert. **Stage - Gate System: a new tool for managing new products.** Business Horizons, v. 33, n. 3, p. 44-54, 1990.

Cordeiro, Lívia Halpern et al. **Negócios de Impacto Social Coordenados por Empreendedores Negros: Relação com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).** International Journal of Business Marketing, v. 7, n. 2, p. 18-36, 2022.

Crenshaw, Kimberlé. **Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics.** University of Chicago Legal Forum 1989, no. 1 (1989): 139-167.

Creswell, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007, p. 43- 63.

Creswell, J. W. **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches.** Sage Publications. 2013.

Cox, T. **Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice.** Berrett-Koehler 1994.

Dagnino, Renato. **Tecnologia social:** contribuições conceituais e metodológicas. Campina Grande: EDUEPB, 2014. 318 p.

Da Silva, Luciana Souza. **Inovação tecnológica e globalização. As relações entre políticas públicas e desenvolvimento nacional.** XIX Encontro Nacional do CONPEDI, p. 2457-2465, 2010.

Davilla, Tony; Epstein, Mark; Shelton, Robert. **As Regras da Inovação.** Bookman. São Paulo, 2006.

De Oliveira Arruda, Dyego; Santos, Caroline Oliveira. **A Necropolítica e o extermínio dos corpos negros em tempos de Covid-19 no Brasil.** NAU Social, v. 12, n. 23, p. 821–833-821–833, 2021.

Dieese. **As dificuldades da população negra no mercado de trabalho.** *Boletim Especial*, São Paulo, nov. 2023. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/boletimespecial/2023/conscienciaNegra2023.html>. Acesso em: 13 jan. 2026.

Drucker, Peter. **The Age of Discontinuity.** Butterworth-Heinemann Ltd:1969.

Evans, Peter. **Collective capabilities, culture, and Amartya Sen's Development as Freedom.** [S.L.] *Studies in Comparative International Development*, v. 37, n.2, p. 54-60. 2002.

Evans, Peter. **Será possível uma globalização alternativa?** [S.L.] *Politics & Society*, v. 36, n. 2, p. 5-36. 2008.

Fagerberg, Jan; Mowery, David; Nelson Richard. **The Oxford Handbook of Innovation.** Oxford University Press, United Kingdom, 2004.

Fairlie, Robert W.; Robb, Alicia M. **Race and entrepreneurial success.** Cambridge, MA: The, 2008.

Felix, Cíntia. Entrevistada Empresa AZ Marias. Concedida a Pedro Bruno. Realizada em 2025. Transcrição inédita.

Feres Júnior, João; Ribeiro, Jheniffer; Campos, Luiz Augusto. **Relatório das Desigualdades Raciais.** Disponível em: <https://gema.iesp.uerj.br/relatorios/relatorio-das-desigualdades-raciais/>. 2024.

Flick, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes.** Penso Editora, 2012.

Freeman, Christopher. **The determinants of innovation: Market demand, technology, and the response to social problems.** *Futures*, v. 11, n. 3, p. 206-215, 1979.

Gaskell, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. (Eds.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2002, cap.3.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM). **Empreendedorismo no Brasil 2016 - Relatório Executivo** Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; diversos autores -- Curitiba: IBQP, 2017. 208 p. : il

Godoy, A.S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.35, n. 3, maio/jun, p.20-29, 1995.

Gomide, Alexandre; Pires, Roberto. **Capacidades estatais e democracia: a abordagem dos arranjos institucionais para análise de políticas públicas**. Brasília: IPEA, 2014.

Gordon, José Luis; Cassiolato, José Eduardo. **O Papel do Estado na Política de Inovação a partir dos seus instrumentos: uma análise do Plano Inova Empresa**. Revista de Economia Contemporânea, v. 23, p. e192334, 2019.

Hamilton, Darrick; Darity JR, William. **Race, Wealth, and Intergenerational Poverty: There will never be a post-racial America if the wealth gap persists**. *The American Prospect*, v. 20, n. 7, p. A10-A12, 2009.

Hamel, Gary. **O laboratório de inovação em gestão**. *Business Strategy Review*. HSM Management 58 setembro-outubro. Sine Loco, 2006.

Hartley, J. **Case study research**. In: CASSELL, C.; SYMON, G. Essential guide to qualitative methods in organizational research. London: Sage, 2004, cap. 26.

Hecksher, C. (2016). "O impacto das ações afirmativas na igualdade de gênero e inclusão social no mercado de trabalho brasileiro." *Revista Desenvolvimento em Questão*, 14(36), 67-94.

Hirschman, Albert. **Estratégia do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1958.

Hooks, b. **Teaching to Transgress: Education as the Practice of Freedom**. *Routledge*. 1994.

IBGE. **Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil – Estudos e Pesquisas • Informação Demográfica e Socioeconômica • n.41**. Brasil. Biblioteca IBGE. 2019.

IBGE. **Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira: 2021**. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/736783717803cba71ec0b3a6e77fc7e9.pdf. Acesso em: [Inserir data de acesso]

Inovativa de Impacto. **Relatório de Impacto 2023 – Inovativa de Impacto Socioambiental**. Brasília: InovAtiva, 2023.

Inovativa de Impacto. **Relatório de Impacto 2023 – Inovativa de Impacto Socioambiental**. Brasília: InovAtiva, 2024.

Inoativa. **Sobre o Hurb**. 2023. Disponível em: <https://www.inoativa.online/sobre-o-hub/>. Acesso em: 21 de jul. 2023.

Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI). Disponível em: <http://www.inpi.gov.br/>. 2026.

Izerrougene, Bouzid. Inovação tecnológica e ciclo econômico em perspectiva histórica. **REVISTA Soc. Bras. Economia Política**, São Paulo, n. 35, p. 71-92, junho 2013.

Jordan, Mendes. **Entrevistado da Empresa Cais Impactaê**. Concedida a Pedro Bruno. Realizada em 2025. Transcrição inédita.

Kerstenetzky, Celia Lessa; Kerstenetzky, Jaques. **O Estado (de bem-estar social) como ator do desenvolvimento: uma história das ideias**. Dados, v. 58, p. 581-615, 2015.

Keynes, John Maynard. **Teoria geral do emprego, do juro e da moeda**. Tradução de Mario Ribeiro. Edição de 2017 (ou a edição específica que você utilizou). São Paulo: Novas Culturais (ou a editora específica), 2017.

Leal, Carlos Ivan Simonsen; Figueiredo, Paulo N. **Technological innovation in Brazil: challenges and inputs for public policies**. Revista de Administração Pública, v. 55, p. 512-537, 2021.

Lima, D. **"Ação afirmativa no Brasil: fundamentos e resultados."** Revista Brasileira de Políticas Públicas, 9(1), 129-151. 2019.

Locomotiva. **As faces do racismo: um levantamento do instituto locomotiva para a central única das favelas**. SN. SL. 2020.

Lopes, Thais. **Entrevistada Empresa Mães Negras do Brasil**. Concedida a Pedro Bruno. Realizada em 2025. Transcrição inédita.

Lorde, A. **Sister Outsider: Essays and Speeches**. Crossing Press. 1984.

Matheus, Elyas. **Entrevistado Empresa Hambis**. Concedida a Pedro Bruno. Realizada em 2025. Transcrição inédita.

Mazzucato, Mariana. **O Estado empreendedor: desmascarando o mito do setor público vs. o setor privado**. São Paulo: Porfolio-Penguin, 2014.

MBEMBE, Achille. **Necropolítica: biopoder, soberania, estado de exceção, política da morte**. São Paulo, SP: n-1 edições, 2018.

McCrawn, Thomas K. **O profeta da inovação: Joseph Schumpeter e a destruição criativa**. Tradução por Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Record, 2012.

MCTI. **Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (ENCTI) 2016 – 2019. Brasília, 2016**. Disponível em: chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.finep.gov.br/images/a-finep/Politica/16_03_2018_Estrategia_Nacional_de_Ciencia_Tecnologia_e_Inovacao_2016_2022.pdf. Acesso em: 21 de jul. 2023.

Medeiros, Carolina Beltrão et al. Inovação social além da tecnologia social: constructos em discussão. **Race: revista de administração, contabilidade e economia**, v. 16, n. 3, p. 957-982, 2017.

Medeiros, Emerson Augusto; AMORIM, Giovana Carla Cardoso. **Análise textual discursiva: dispositivo analítico de dados qualitativos para a pesquisa em educação**. Laplage em revista, v. 3, n. 3, p. 247-260, 2017.

Merriam, S. B. (2009). **Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation**. Jossey-Bass.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). **Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook**. Sage Publications.

Monteiro, Alcides. O que é a Inovação social? Maleabilidade conceitual e implicações práticas. **Dados Revista Ciências Sociais**, v. 62, n. 3, p. e20170009, 2019.

Mor Barak, M. E. **Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace**. SAGE Publications. 2017.

Mulgan, Geoff. The process of social innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, v. 1, n. 2, p. 145-162, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1162/itgg.2006.1.2.145>.

Nogueira, Oracy. **Preconceito racial de marca e preconceito racial de origem: sugestão de um quadro de referência para a interpretação do material sobre relações raciais no Brasil**. Tempo social, v. 19, p. 287-308, 2007.

Oliveira, Joelmo Jesus de. Ciência, **tecnologia e inovação no Brasil: poder, política e burocracia na arena decisória**. Revista de Sociologia e Política, v. 24, n. 59, p. 129-147, 2016.

Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). **Manual de Oslo**: propostas de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica, 2005.

Ostervalder, Alexander. **Inovação em Modelos de Negócios – Business Model Generation**. Alta Books. Rio de Janeiro, 2011.

Paiva, Matheus Silva de et al. **Inovação e os efeitos sobre a dinâmica de mercado: uma síntese teórica de Smith e Schumpeter**. Interações (Campo Grande), v. 19, n. 1, p. 155-170, 2018.

Penna, Caetano; Mazzucato, Mariana. **The Brazilian Innovation System: A Mission-Oriented Policy Proposal**. Avaliação de Programas em CT&I. Apoio ao

Programa Nacional de Ciência (Plataformas de conhecimento). Brasília, DF: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2015.

Pereira, Eliúde Costa et al. **IMPACTOS DAS POLÍTICAS AFIRMATIVAS NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA**. Revista Contemporânea, v. 4, n. 3, p. e3638-e3638, 2024.

Polanyi, Karl. **A Grande Transformação**. Rio de Janeiro, Campus Elsevier, 2011.

Poupart, Jean. A entrevista de tipo qualitativo *In*: Poupart, Jean; Deslauriers, Jean; Groulx, Lionel; Laperriere, Anne; Mayer, Robert; Pires, Álvaro. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Editora Vozes, 2012, p. 215-253.

Ribeiro, Jaime; D Souza, Francislê Neri; Lobão, Catarina. **Saturação da análise na investigação qualitativa: quando parar de recolher dados?**. Revista Pesquisa Qualitativa, v. 6, n. 10, p. iii-vii, 2018.

Ries, Eric. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo. Lua de Papel, 2012.

Roncaratti, Luanna. **Incentivos a Startups no Brasil: os casos do Startup Brasil, InovAtiva e InovApps**. Disponível: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8800/1/Incentivos%20a%20Startups%20no%20Brasil.pdf>. Acesso em: 02/09/2019.

Sansone, Livio. **Raça: Novas Perspectivas Antropológicas**. 1ª ed. São Paulo: Editora UFMG, 2003.

Santos, Boaventura; Avritzer, Leonardo. Introdução para ampliar o cânone democrático. *In*: Santos, Boaventura. **Democratizar a Democracia: os caminhos da democracia participativa**. Rio de Janeiro, Ed. Civilização Brasileira, 2002, p. 39-42.

Saraiva, Luiz Alex Silva; Irigaray, Hélio Arthur dos Reis. **Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?**. Revista de Administração de Empresas, v. 49, p. 337-348, 2009.

SEBRAE. **Empreendedorismo por raça-cor no Brasil em 2022**. Brasília, DF: Sebrae, 2022.

SEBRAE. *O que é uma startup?* 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br>. Acesso em: 13 jan. 2026.

Sen, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. Editora Companhia das letras, 2018.

Senkevics, Adriano Souza; MELLO, Ursula Mattioli. **Balanço dos dez anos da política federal de cotas na educação superior (Lei nº 12.711/2012)**. Cadernos de estudos e Pesquisas em políticas Educacionais, v. 6, 2022

Schumpeter, Joseph. **Capitalism, Socialism and Democracy**. Taylor & Francis eLibrary, 2003.

Schumpeter, Joseph. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Zahar. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

Schwarcz, L. M. **"Ações afirmativas: Uma história de combate ao racismo no Brasil."** Companhia das Letras. 2019.

Silva, Gleicy Mailly da. Cultura negra e empreendedorismo: Sensibilidades políticas a reivindicações econômicas e o engajamento através do mercado. **Anuário Antropológico**, v. 43, n. 1, p. 11-36, 2018.

Silva, P. B. (2018). **"As políticas de ação afirmativa no Brasil: uma análise a partir das cotas raciais na Universidade Estadual do Rio de Janeiro."** Revista de Ciências Humanas, 18(1), 183-200.

Silva, Tatiana Dias. **O estatuto da igualdade racial**. Texto para Discussão, 2012.

Silverman, D. **Qualitative Research**. Sage Publications. 2015.

Smith, J. A. **Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Method and Research**. Sage Publications. 2009.

Stake, Robert E. **Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. The Guilford Press, a Division of Guilford Publications. Porto Alegre: Penso, 2011.

Strauss, A.; Corbin, J. **Basics of qualitative research**. Sage publications, 1998.

Thomas, D. A., & Ely, R. J. **Making differences matter: A new paradigm for managing diversity**. Harvard Business Review, 74(5), 79-90. 1996.

Tidd, Joe; Bessant, John; Pavitt, Keith. **Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change**. 3rd. edn. Chichester: John Wiley & Sons. 2005

Tidd, Joe; Bessant, John; Pavitt, Keith. **Gestão da Inovação**. 5a ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Vozes, 2008.

Vasconcelos, Thainara, **Entrevistada da Empresa Dina**. Concedida a Pedro Bruno. Realizada em 2025. Transcrição inédita.

Yin, R.K. **Case Study Research: Design and Methods**. Sage Publications, Newbury Park, 2003.

Yunus, Muhammad. **Criando um negócio social**: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade. Tradução de Leonardo Abramowicz. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010.

Zanella, Nathalia; Magalhães, Yana. **Empreendedorismo Negro e Black Money** Revista Americana de Empreendedorismo e Inovação, v. 5, n. 3, 2023.

Barki, Edgard; Comini, Maria Graziella; Torres, Haroldo da Gama. **Negócios de impacto socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar**. 2019.

Zucoloto, Graziela Ferrero. **Lei do Bem: impactos nas atividades de P&D no Brasil**. 2010.

ANEXO A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM EMPRESAS

Nome:

Empresa:

- 1) Faça um Pitch resumido do seu negócio
- 2) Como você se autodeclara em relação a sua cor/raça?
- 3) A sua empresa possui quantos colaboradores?
- 4) Qual a missão e visão da sua empresa?
- 5) Qual o impacto social pretendido pela sua empresa?
- 6) Você acha que a missão e a visão estão atreladas ao impacto social pretendido pela sua empresa? Você acha que o impacto social da sua empresa está relacionado com a comunidade de pessoas negras?
- 7) Você acha que sua empresa possui impacto social? Qual seria?
- 8) E o que são negócios de impacto e impacto social para você? Como eles se relacionam?
- 9) O que o programa Inovativa de Impacto representa/representou para você?
- 10) Me conte um pouco a respeito de sua participação no programa Inovativa de Impacto
- 11) De que forma você vê que o programa Inovativa de Impacto lida com a questão dos impactos sociais?
- 12) Você considera que o programa leva em consideração questões raciais no processo de seleção das empresas (exemplo: líder autodeclarado negro)
- 13) Você considera que no processo de seleção das empresas, o programa leva em consideração o impacto social em termos raciais, ao analisar a atuação de cada empresa durante as etapas de seleção?
- 14) Você entende que a operacionalização do programa Inovativa de Impacto, de alguma maneira, é atravessada pela lógica do racismo?
- 15) Você acredita que o Inovativa de Impacto deveria ter algum tipo de iniciativa voltada a empreendedores negros?
- 16) Você entende que a dimensão de gênero e raça (mulheres negras, por exemplo) é algo importante a ser considerado na operacionalização do Inovativa de Impacto.
- 17) Há algo mais que você gostaria de acrescentar?

ANEXO B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM ATORES ENVOLVIDOS NO PROGRAMA

Nome:

Organização:

- 1) Conte um pouco da relação da sua organização com o programa Inovativa de Impacto
- 2) Como você se autodeclara em relação a sua cor?
- 3) Conte sobre o papel da sua instituição no programa Inovativa de Impacto?
- 4) O que você entende por impacto social?
- 5) E o que são negócios de impacto?
- 6) Para você, qual o principal objetivo do programa Inovativa de Impacto?
- 7) Me conte um pouco sobre o processo de seleção das empresas para o programa
- 8) Quais são os critérios de Impacto, levados em consideração durante esse processo de seleção?
- 9) Como você considera que o programa Inovativa de Impacto classifica os negócios de Impacto?
- 10) Como você enxerga questões raciais dentro do programa?
- 11) Como você considera que o programa leva em consideração questões raciais no processo de seleção das empresas (exemplo: líder autodeclarado negro)
- 12) Como você considera, no processo de seleção das empresas, que o programa leva em consideração o impacto social em termos raciais, ao analisar a atuação de cada empresa?
- 13) Você acredita que a operacionalização do Inovativa de Impacto deve ter algum tipo de iniciativa voltada às pessoas negras?
- 14) Você enxerga o Inovativa de Impacto enquanto uma política pública de ação afirmativa voltada à população negra?
- 15) Há algo mais que você gostaria de acrescentar?